

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

SENDO DE OPORTUNIDADE DA EMPRESA GOL LINHAS
AÉREAS NO MERCADO DE AVIAÇÃO CIVIL DO BRASIL

CARLOS ANTÔNIO DE SOUZA

Florianópolis, agosto de 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

SENSO DE OPORTUNIDADE DA EMPRESA GOL LINHAS
AÉREAS NO MERCADO DE AVIAÇÃO CIVIL DO BRASIL

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia

Acadêmico: Carlos Antônio de Souza – Matrícula 9720709-8

Orientador: Professor Doutor Eraldo Sérgio Barbosa da Silva.

Áreas de Pesquisa: Economia Empresarial

Palavras Chave: SENSO DE OPORTUNIDADE
 ESTRATÉGIA COMPETITIVA
 GOL LINHAS AÉREAS LTDA.

Florianópolis, agosto de 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca examinadora resolveu atribuir a nota ao aluno Carlos Antônio de Souza na disciplina CNM 5420 (Monografia), pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Eraldo Sérgio Barbosa da Silva.

Presidente

Prof.

Membro

Prof.

Membro

Florianópolis, agosto de 2006.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Companhia Gol Linhas Aéreas, em especial a Sabrina Götttschlich do Prado responsável pelo Centro de Documentação e Memória da empresa, por ter disponibilizado parte do material utilizado nesta pesquisa.

Aos professores do Curso de Ciências Econômicas da UFSC, em especial ao meu orientador Eraldo.

Aos meus grandes e verdadeiros amigos, Jason, Tony, Rafael e Wedson; também aos outros amigos que fiz no decorrer do Curso: Fabrício, Allan, Felipe e Wemerson.

À minha esposa Tatiane, que com amor, carinho, dedicação, e muitas tardes de estudo, sempre acreditou em mim, me auxiliando para que concluísse o Curso de Ciências Econômicas. Também cabe um sincero agradecimento aos seus pais Rosana e Jorge e a sua irmã Viviane.

Em especial, agradeço ao meu pai Antônio e a minha mãe Celi, uma heroína que dedica toda sua vida para que meus projetos possam se concretizar. Sem ela, com certeza tudo se tornaria mais difícil.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE SIGLAS	9
LISTA DE TABELAS	10
RESUMO	11
ABSTRACT	12
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e problema	14
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Geral	16
1.2.2 Específicos	16
1.3 Metodologia	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Estratégia Competitiva	18
2.1.1 As Estratégias Genéricas	23
2.1.1.1 Estratégia Competitiva de Liderança Via Baixo Custo	24
2.1.2 A Cadeia de Valor e os Condutores de Custos para a Vantagem Competitiva	26
2.1.3 Posicionamento Estratégico	31
3 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O SETOR DE AVIAÇÃO CIVIL	33
3.1 Histórico da Aviação Civil no Brasil	33
3.2 A desregulamentação do setor de aviação civil no Brasil	39
3.3 Experiências de desregulamentação em outros países	42
3.4 O mercado de aviação <i>low cost low fare</i>	43
3.4.1 <i>Southwest Airlines Company</i>	43
3.4.2 <i>EasyJet Company Airline Limited</i>	47
3.4.3 Companhias seguidoras da Gol no mercado de aviação de baixo custo no Brasil	49
4 CASO GOL	50
4.1 O Início da Idéia	50
4.2 Os Objetivos Iniciais	53

4.3 Os Primeiros Resultados.....	57
5 ANÁLISE DO SENSO DE OPORTUNIDADE DA COMPANHIA GOL.....	59
5.1 Resultados Obtidos pela Gol Linhas Aéreas	64
5.2 Quem Prefere o <i>produto Gol</i> ?	65
5.2.1 Dados cedidos pela Gol Linhas Aéreas	66
5.2.2 A Coleta de dados na pesquisa de campo.....	67
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A roda da Estratégia Competitiva	Erro! Indicador não definido.
Figura 2: Diagrama das cinco forças competitivas.....	21
Figura 3: A Cadeia de Valor	31
Figura 4: Fluxograma de reação da Concorrência Frente à Estratégia da Gol	58
Figura 5: Participação no Mercado (Market Share) obtidos pela Gol entre 2001 e 2005.....	65
Figura 6: Preferência por Determinada Companhia Aérea.....	67
Figura 7: Fatores de Preferência ao escolher serviços aéreos da companhia Gol.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo das Atividades Primárias da Cadeia de Valor	28
Quadro 2: Resumo das Atividades de Apoio da Cadeia de Valor.....	28
Quadro 3: Companhias aéreas de maior destaque fundadas nas décadas de 30, 40 e 50.....	34
Quadro 4: Companhias do Setor de Aviação Comercial no Brasil em 1962.....	36
Quadro 5: Companhias Aéreas e Suas Áreas de Operação em 1976	38

LISTA DE SIGLAS

ADA: Airline Desregulation Act

AIMS: Aircraft Integrated Management System

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BRA: Brasil Rodo Aéreo Ltda

CHETA: Certificado de Homologação de Empresa de Transporte Aéreo

CONAC: Conferência Nacional de Aviação Comercial

DAC: Departamento de Aviação Civil

EMBRAER: Empresa Brasileira de Aeronáutica

GDS: Global Distribution System

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

LAB: Linhas Aéreas Brasileiras

LAP: Linhas Aéreas Paulistas

NAB: Navegação Aérea Brasileira

RIN: Rede de Integração Nacional

SITAR: Sistema de Integração de Transporte Aéreo Regional

TABA: Transportes Aéreos Bandeirantes

TAM: Transportes Aéreos Marília S.A.

TI: Tecnologia da Informação

VARIG: Viação Aérea Rio-Grandense

VASD: Viação Aérea Santos Dumont

VASP: Viação Aérea São Paulo

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultados Obtidos pela empresa Gol Linhas Aéreas de 2001 a 2005..... 64

RESUMO

SOUZA, Carlos Antônio de. **Senso de oportunidade da empresa Gol Linhas Aéreas no mercado de aviação civil do Brasil.** Trabalho de Conclusão de Curso - Ciências Econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina. 2006, 75 páginas.

O trabalho tem o intuito de analisar o senso de oportunidade da companhia Gol Linhas Aéreas ao entrar no mercado de aviação civil do Brasil em um período que o setor atravessava uma crise. Aborda inicialmente aspectos teóricos da estratégia competitiva presente nos estudos de Michael Porter, dando ênfase na estratégia competitiva de liderança via baixo custo. Faz uma contextualização histórica da aviação civil no Brasil e apresenta as pioneiras mundiais a trabalharem no modelo *low cost low fare*. Analisa detalhadamente o caso específico da companhia Gol Linhas Aéreas Ltda, seu surgimento e objetivos iniciais. Por fim, mostra o senso de oportunidade da empresa supracitada que entrou em um setor considerado em crise, mas vem conseguindo resultados satisfatórios operando com o modelo de baixo custo, conquistando o passageiro sensível ao preço, além de tornar viável o transporte aéreo a uma parcela da população que estava excluída deste serviço.

Palavras-Chave: Senso de Oportunidade; Estratégia competitiva; Gol Linhas Aéreas Ltda.

ABSTRACT

SOUZA, Carlos Antônio de. **Senso de oportunidade da empresa Gol Linhas Aéreas no mercado de aviação civil do Brasil.** Trabalho de Conclusão de Curso - Ciências Econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina. 2006, 75 páginas.

We examine Gol Airlines company's opportunity sense when entering the Brazilian aviation sector in a period of crisis. We stress the low cost low fare strategy adopted by the company in both an analytical and historical framework. Gol's success has social implications, too, as it incorporates first time passengers.

Keywords: Opportunity Sense; Competitive Strategy; Gol Brazilian Airlines

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa econômica se propõe a apresentar a empresa Gol Linhas Aéreas como personagem principal, analisando o senso de oportunidade e a estratégia competitiva utilizada pela companhia para entrar no mercado de aviação civil.

No primeiro capítulo serão apresentados o tema e o problema, juntamente com os objetivos e a metodologia utilizada.

No capítulo 2 será abordado o marco teórico tendo como base o conceito de estratégia competitiva extraído das obras escritas por Michael Porter, *Estratégia Competitiva* (1986) e *Vantagem Competitiva* (1992), além de leituras auxiliares que discorrem a respeito do assunto.

O terceiro capítulo irá descrever uma contextualização sobre o setor de aviação civil. Para este momento, primeiramente será apresentado um resumo histórico da aviação comercial no Brasil, desde o início das atividades em 1927 até a crise no setor, que se tornou gritante no fim dos anos 90, em razão da instabilidade econômica que o país enfrentava, passando pelo processo de desregulamentação a partir de 97, servindo-se do novo modelo econômico mundial que surgia nesse período, isto como tentativa de amenizar a crise vigente e, trazendo como benefício, um aumento concorrencial entre as empresas do setor.

Será visto que, desde a implantação dos serviços de transporte de aviação civil no país no final dos anos 20, há um grande protecionismo e influência por parte do governo brasileiro em

todo o período, e, mesmo com a abertura econômica na década de 90, continuaram a ser impostas diversas barreiras à entrada de empresas estrangeiras no país.

Ainda nesta parte, será abordado o conceito de aviação de baixo custo, onde serão apresentadas as pioneiras mundiais neste segmento que são as companhias *SouthWest* e a *EasyJet*, passando pelas companhias brasileiras que seguiram o modelo adotado pela própria Gol, a *EasyWeb* e a Brasil Rodo Aéreo (BRA).

O quarto capítulo tratará mais a fundo o problema da pesquisa: o processo de surgimento da companhia Gol Transportes Aéreos Ltda. (2000), sendo que a fundamentação sobre a empresa abrangerá seu histórico, objetivos iniciais e resultados iniciais. Todo este conteúdo sobre a referida empresa se faz necessário para que seja mais bem entendido o seu senso de oportunidade de entrada no mercado.

Por fim, o capítulo 5 mostrará o senso de oportunidade da empresa Gol Transportes Aéreos Ltda. para entrar num setor considerado em crise, passando por sua definitiva instalação, e chegando até o que a empresa chama de *produto Gol*, isto é, o que esta vem utilizando como estratégia competitiva para alcançar resultados positivos no mercado onde atua.

Ainda neste capítulo, serão apresentados os resultados referentes à companhia Gol, que irão mostrar como a empresa vem suprindo àquela necessidade de demanda, estabelecendo, como a própria empresa chama um processo de *democratização* do transporte de aviação civil no Brasil. Para isto serão confrontados dados cedidos pela própria companhia e uma pesquisa de campo, na forma de um questionário.

1.1 Tema e problema

Conforme registros dos anuários da aviação civil brasileira, extraídos do Departamento de Aviação Civil (DAC) em seu próprio *site*, acessado em março de 2005, até fins da década de 90 o número de passagens vendidas em vôos domésticos no Brasil era de seis milhões ao ano, sendo que 95% da população brasileira ficava excluída deste serviço. Cerca de vinte e cinco milhões de usuários da classe denominada *econômica*, não mais voavam em decorrência do alto preço das passagens e tarifas. O setor de aviação civil brasileiro vivia em turbulência, com empresas tradicionais operando com muitas dificuldades e com milhões de reais em dívidas, como a Viação

Aérea Rio-Grandense (VARIG) e a Transbrasil, ou simplesmente cessando suas operações, caso da Viação Aérea São Paulo (VASP).

Tal situação foi caracterizada, sobretudo pelo baixo número de demanda por viagens aéreas, além dos altos custos de operação das empresas, tudo isso acompanhada pela crise cambial instaurada no país em 1998, fazendo com que os dividendos das companhias fossem aumentando em patamares assustadores, visto que grande parte dos gastos, tais como despesas com combustível, despesas comerciais e encargos em razão de arrendamento (*leasing* das aeronaves) e peças estavam atrelados ao dólar. O cenário existente passava a idéia de que investir em transporte aéreo no Brasil era um negócio extremamente inoportuno e arriscado.

Mesmo diante do quadro negativo descrito acima, o Grupo Áurea, com mais de 50 anos de história e já consolidado no país como o maior transportador terrestre de passageiros, funda no ano de 2000 a Gol Transportes Aéreos Ltda. A companhia foi a pioneira no setor de aviação civil do Brasil a operar sob a estratégia *low-cost, low fare*, expressão em inglês que significa baixo custo e baixa tarifa.

O problema desta pesquisa acadêmica tem como seu ponto principal apontar para o seguinte fato: quais as razões para a implantação de uma empresa de aviação civil no Brasil mesmo diante de um mercado considerado desfavorável?

Um estudo de mercado realizado por profissionais do próprio grupo Áurea antes do surgimento da Gol, veio a constatar que o mercado de aviação civil brasileiro sofria por ter uma demanda reprimida, e que o motivo disto seria a sensibilidade em relação ao preço elevado das passagens.

Por outro lado, fatores apontavam que, devido ao crescimento de demanda natural, estudos realizados no setor davam amostras aos investidores de que nem tudo era desfavorável.

Frente a isso, a empresa Gol surge no mercado com o objetivo de reduzir àquela demanda reprimida, promovendo uma espécie de *democratização* do setor, aplicando preços compatíveis, obtendo dessa forma ganhos de mercado através de baixos preços e custos, otimizando a produtividade.

Logo nos primeiros meses de atuação a companhia já alcançava resultados significativamente positivos: aplicando preços compatíveis, reduzindo custos operacionais e se valendo do uso intenso de tecnologia, vem aumentando seu *market share*, fatia correspondente da empresa dentro de seu mercado. Aliado a isto a cada ano vem conquistando alto grau de satisfação e confiabilidade perante seus usuários.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

O objetivo geral da pesquisa é fazer uma análise aprofundada da empresa Gol, descrevendo seu senso de oportunidade ao entrar em um setor em crise e examinar seu posicionamento estratégico frente ao que era aplicado no Brasil pelas empresas concorrentes.

1.2.2 Específicos

- ♣ fazer uma revisão teórica dos conceitos de estratégia competitiva enfocando principalmente os estudos de Porter;
- ♣ apresentar uma contextualização histórica a respeito do cenário da aviação civil brasileira desde a década de 1920 até a atualidade;
- ♣ mostrar algumas empresas do setor de aviação civil que utilizam o modelo de *low cost, low fare*;
- ♣ verificar se a estratégia adotada pela companhia Gol, vem oferecendo vantagem competitiva, favorecendo o crescimento da demanda, estimulando a concorrência e movimentando o mercado nesse segmento.

1.3 Metodologia

A metodologia empregada nesta pesquisa econômica, bem como a fundamentação teórica que será exposta a seguir, busca responder ao problema de pesquisa, ou seja, apresentar um

estudo sobre as razões que levaram o surgimento da companhia de aviação civil Gol num cenário de crise vigente no final da década de 90, e como esta vem mostrando resultados positivos em relação às suas concorrentes.

A natureza do estudo é qualitativa, tendo em vista que serão mostrados quadros e tabelas para caracterizar os dados referentes aos problemas do setor em questão, bem como referentes aos resultados obtidos pela empresa Gol.

Quanto à caracterização a pesquisa engloba três tipos: exploratório, explicativo e avaliativo. É exploratório, pois tem por objetivo descobrir as informações e razões que favoreceram a instalação da Gol no Brasil. É explicativo no sentido de não somente apresentar os aspectos acima citados, mas contextualizar o setor de aviação civil, culminando nos fatores responsáveis pelo surgimento da empresa utilizada como estudo de caso. Por último, o caráter avaliativo da pesquisa está fundamentado na análise dos resultados obtidos pela empresa Gol no que tange sua estratégia competitiva, com seus efeitos no plano social e econômico brasileiro, numa análise crítica com base nos dados apresentados.

É importante ressaltar que esta pesquisa não é exclusivamente teórica, mas também de uma forma aplicada, se servirá das teorias econômicas assimiladas no decorrer do curso, utilizando-as como base para discorrer e analisar acerca da empresa Gol, objeto de estudo.

Quanto aos procedimentos técnicos adotados, o conteúdo bibliográfico será utilizado para a melhor compreensão dos conceitos a serem empregados, tendo como base as teorias de Michael Porter no que tange Estratégia Competitiva, além de outros autores que discorrem à respeito e que constarão na bibliografia.

O conteúdo documental será atribuído aos *cases* enviados pelo Departamento de Memória da empresa Gol Transportes Aéreos Ltda. e de boletins colhidos nos *sites* do Departamento de Aviação Civil (DAC) dentre outros, expostos *a posteriori* nas referências.

Como já foi dito, a pesquisa que será apresentada se trata de um estudo de caso, onde uma empresa do setor de aviação civil, no caso a Gol, será analisada mediante sua estratégia competitiva e resultados obtidos.

O universo que abrange a pesquisa será o setor de aviação civil brasileiro, mais especificamente a partir de 1997, período de globalização econômica, até 2005, que corresponde ao surgimento da empresa Gol e seus resultados obtidos.

Foram coletados dados primários na forma de um questionário com usuários de serviços aéreos, que foi distribuído no Aeroporto Hercílio Luz em Florianópolis, Santa Catarina, tendo este função de compará-los com aqueles dados fornecidos pela empresa, a fim de ratificar os resultados. Cabe a ressaltar que, apesar de abranger um universo pequeno, o questionário não virá a distorcer em demasia os dados que foram cedidos pela empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O marco teórico desta pesquisa econômica é dividido em dois momentos, onde o primeiro tratará de apresentar conceitos assimilados no decorrer do curso de Ciências Econômicas, em particular a disciplina de Economia de Empresas, inseridos no perfil estratégico da empresa Gol Linhas Aéreas, enfocando principalmente os conceitos de Vantagem e Estratégia Competitiva, onde as obras de Michael Porter intituladas *Estratégia Competitiva* (1986) e *Vantagem Competitiva* (1992), servirão de base para a referida fundamentação.

No decorrer desta fundamentação teórica, assim como nas obras acima citadas, quando for citado o termo produto, este deve ser entendido como sendo produto ou serviço, para fazer com que não haja repetição contínua das duas palavras.

2.1 Estratégia Competitiva

O conceito de estratégia tem sua aplicação em caráter muito amplo, sendo utilizado em diversas áreas. No âmbito militar, por exemplo, Sun Tzu em sua obra milenar *The Art Of War*, na adaptação de Clavell (1991), chama atenção para a importância de conhecer o ambiente bem como a análise do comportamento dos concorrentes dentro do mercado, onde acontecerão as *batalhas*.

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas (Sun Tzu *apud* Clavell 1991:09).

No campo empresarial, Andrews (1971) *apud* Shank & Govindarajan (1997:117), trazia a definição de estratégia como sendo *o processo através do qual os gerentes utilizando-se de uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades do ambiente externo, aos recursos disponíveis no ambiente interno, a fim de se decidirem sobre metas e planos de ação para realizá-las*. Podemos dizer então que estratégia é a tentativa de fazer algo melhor e diferente com o propósito de levar vantagem nesta competição e assim ser escolhido, ao invés do seu concorrente.

Todas as empresas situadas no seu ramo de atividade possuem uma estratégia para competirem entre si, e, seguindo a idéia de Porter (1986:22) na qual estratégia competitiva *é desenvolver uma maneira de como a empresa se comporta no setor onde está inserida*, para que esta seja executada de uma maneira racional, é necessário que seja traçado um planejamento estratégico, onde serão definidas metas, bem como as políticas a serem utilizadas para cumpri-las.

Para que um planejamento estratégico gere benefícios para a empresa, conforme Porter (1986) é necessário que sejam respondidas algumas questões relacionadas à empresa, dentre elas, qual o fator chave do sucesso da indústria, quais serão as reações da empresa frente à concorrência, de que modo haverá desenvolvimento da indústria onde a empresa está situada e qual a melhor posição adotada para competir no longo prazo.

Abaixo, na Figura 1 será apresentado um método clássico que ilustra essa interligação de metas e políticas, que é a *Roda da Estratégia Competitiva*. Segundo Porter (1986:17) *a Roda da Estratégia Competitiva é um dispositivo que permite uma melhor visualização dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa*.



Figura 1: A roda da Estratégia Competitiva

Fonte: Porter, Michael E., *Estratégia Competitiva* (1986:)

Podemos notar que no centro da roda encontram-se as metas, ou a maneira que ela irá competir juntamente com seus objetivos. Já os raios da mesma representam os meios que a empresa possui para alcançar as metas.

Hamel & Prahalad (1995) *apud* Carvalho Júnior (2003), apontam que a essência da estratégia competitiva está na oportunidade de *criar vantagens para o amanhã antes que uma empresa concorrente imite as que você tem hoje*.

Uma empresa possui vantagem competitiva sobre outras quando usa algo para atrair clientes, levando vantagem em relação à concorrência e defendendo-se da mesma, alcançando assim rentabilidade.

Para melhor formular a estratégia competitiva de uma empresa, Porter (1986) alerta que se faça conhecer alguns aspectos relativos à empresa e o seu meio ambiente: seus pontos fortes e fracos, as motivações e necessidades da organização, os limites internos, que nada mais é a combinação dos pontos fortes e fracos em relação às motivações, e os limites externos, que são as ameaças dos concorrentes mais a expectativa da empresa em relação ao meio social. A

formulação da estratégia competitiva ótima está baseada na melhor maneira de relacionar a empresa com o seu meio ambiente: a concorrência.

Para a definição da estratégia competitiva uma empresa terá que enfrentar cinco forças que fazem parte das regras da concorrência, e serão o fator de sucesso ou não da estratégia adotada. O objetivo final da estratégia competitiva está no melhor aproveitamento destas forças a fim de utilizar e modificá-las visando o bem da empresa.

A Figura 2 abaixo mostra o esquema das cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de bens substitutos, rivalidade entre os concorrentes do mercado e poder de negociação dos compradores e dos fornecedores.

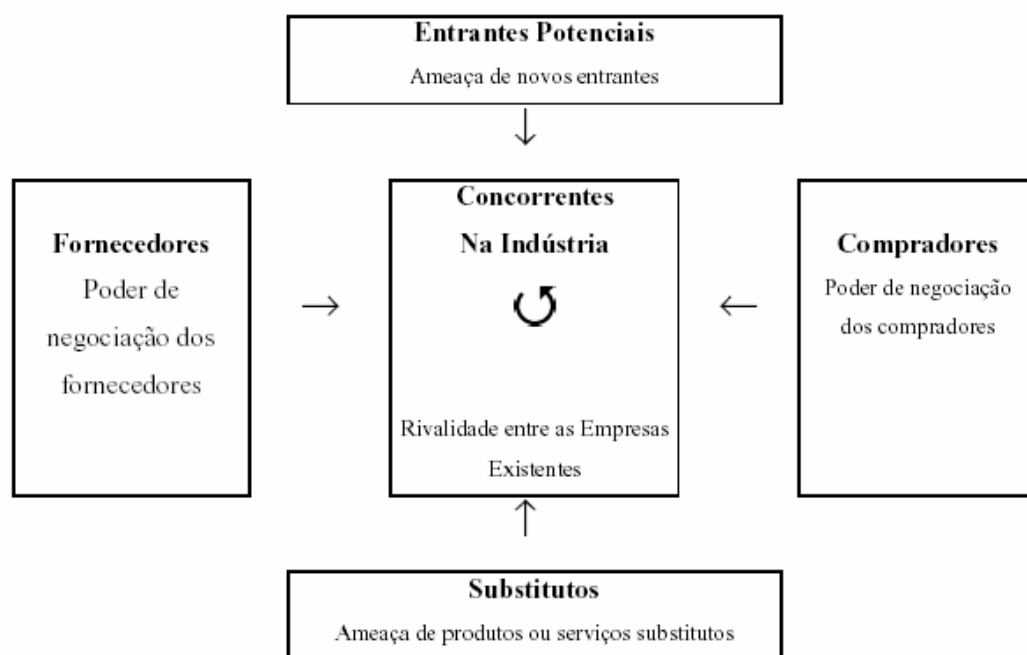


Figura 2: Diagrama das cinco forças competitivas

Fonte: Porter, Michael E., *Estratégia Competitiva* (1986:23)

A partir do diagrama acima, Porter (1986:23) ressalta que o melhor aproveitamento frente a estas cinco forças competitivas determinará a intensidade de concorrência da indústria, além de

um índice maior de rentabilidade da indústria (lucratividade, ou taxa de retorno sobre investimento superior aos custos de capital), sendo isto uma vantagem competitiva.

Quanto mais altas forem as barreiras de entrada às novas empresas, menor será a ameaça de novos entrantes. Como exemplo de barreiras à entrada: diferenças de produtos patenteados, identidade de marca, exigência de capital e política governamental, este último podendo ser percebido quando lido o histórico da aviação comercial brasileira, nos primeiros capítulos desta pesquisa.

Segundo Porter (1986), os bens substitutos, ou produtos ou serviços que possam desempenhar a mesma função daquele da indústria em questão, são responsáveis pela diminuição dos retornos esperados em uma indústria, e quanto mais atrativa a relação entre preço e desempenho do produto substituto, maior será a ameaça deste para esta indústria. Um exemplo aplicado nesta pesquisa é o uso, do automóvel ou ônibus nas viagens a não optar pelo avião.

A rivalidade entre os concorrentes nada mais é do que a batalha pela melhor posição entre as empresas atuantes em uma mesma indústria. Para vencer, as empresas se valem de várias táticas visando aumentar cada vez mais seu *market share* em relação às rivais: concorrência via menor preço, uma boa estratégia publicitária, ou aperfeiçoamento dos produtos, ou mesmo oferecer uma maior garantia dos mesmos à clientela.

Ainda, Porter (1986) ressalta que existe uma interdependência entre empresas de uma indústria, de modo que um movimento estratégico de uma empresa afetará todas as demais, obrigando estas a também se moverem estrategicamente, tornando a concorrência do setor acirrada.

É muito importante saber como negociar tanto com compradores quanto com fornecedores. Conforme o autor acima, os compradores competem na indústria forçando os preços para baixo. A intensidade de força dos compradores é o fator que determina o seu poder de barganha. Ele se torna maior quando: um único comprador adquire uma grande parcela de produtos; há grande participação do produto nos custos totais; quando há pouca diferenciação do

produto (padronização); quando há redução na lucratividade do comprador; quando o comprador possui muitas informações a respeito do produto, dentre outras.

Os consumidores possuem maior sensibilidade a preço quando adquirem produtos não diferenciados. Por outro lado, são menos sensíveis quando a qualidade de um produto torna-se fator essencial.

Ainda conforme Porter (1986), os fornecedores podem ameaçar uma indústria ao forçarem seus preços para cima, ou diminuírem a qualidade dos produtos. Isto incide diretamente na rentabilidade da indústria, caso não seja possível o repasse do aumento dos custos em seus produtos.

Dentre os fatores que aumentam o poder dos fornecedores, podem-se citar alguns casos: quando há poucos fornecedores; quando não existem produtos substitutos ou quando sua matéria-prima for essencial para o produto na indústria.

Shank (1997), *apud* Abbehüsen, Badaró, Pereira, Pizzatto & Ribeiro (2003), diz que a vantagem competitiva no mercado é alcançada através da oferta de valor agregado ao cliente usuário por um custo equivalente (diferenciação), ou valor equivalente por um custo inferior (liderança por baixo custo), o que tratará de apresentar o próximo segmento da pesquisa.

2.1.1 As Estratégias Genéricas

Basicamente existem duas maneiras de se alcançar vantagem competitiva: via redução de custos ou por diferenciação. Contudo, combinando estes dois tipos, conforme Porter (1986) são obtidas *três estratégias genéricas*:

a) estratégia de liderança de custo: significa oferecer um produto detendo o mais baixo custo para uma grande margem de clientes.

b) estratégia de diferenciação: apresentar um produto cuja característica o diferencie dos demais oferecidos pelos seus rivais em sua indústria;

c) estratégia de enfoque: está baseada em custo ou em diferenciação, tendo como proposta oferecer aos clientes um produto diferenciado de acordo com suas preferências, gostos ou necessidades.

Não se pode simplesmente adotar uma ou outra estratégia *da noite para o dia*. É necessário que se faça um minucioso estudo para saber qual estratégia utilizar, pois a viabilidade das estratégias varia muito de indústria para indústria – o que pode funcionar em um segmento industrial, pode vir a falhar em outro.

O que vale ressaltar é que qualquer estratégia a ser escolhida carrega em sua essência uma estratégia genérica. Para alcançar vantagem competitiva é necessário que a empresa opte por escolher apenas uma das três estratégias genéricas conforme o meio pelo qual deseje obter essa vantagem.

Ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva (PORTER 1986:10).

A estratégia via liderança por baixo custo, será vista de uma forma mais detalhada, pois a Gol Transportes Aéreos, estudada nesta pesquisa acadêmica, escolheu esta alternativa para alcançar sua vantagem competitiva.

A razão da escolha foi o grande número de pessoas que deixava de realizar viagens aéreas em virtude do alto preço das passagens. Além disso, não havia uma empresa no setor no Brasil que se dispusesse a oferecer um serviço essencial, pois para pequenas viagens, vários itens oferecidos pelas companhias que já existiam podiam ser dispensados (sobre tais aspectos, caberá uma análise mais detalhada no decorrer do trabalho).

2.1.1.1 Estratégia Competitiva de Liderança Via Baixo Custo

A estratégia de liderança via baixo custo é uma alternativa muito interessante para mercados onde existe uma grande demanda sensível a preço, e está fundamentada em oferecer preços mais baixos que os concorrentes, com o intuito de aumentar seus ganhos de participação de mercado.

Para Porter (1986), quando uma empresa opta por esta estratégia, ela terá que adotar políticas sempre com a finalidade de ser a de menor, e não apenas uma das de menor custo em sua indústria.

Várias são as maneiras de se obter vantagem de custo (obter vantagem competitiva com o uso da estratégia de liderança via baixo custo), dentre elas, Porter (1986) cita: construção agressiva de instalações em escala eficiente, redução de custo via curva de experiência, controle rígido de custos e despesas em todos os elos da cadeia de valor, minimização do custo nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas e publicidade. E, para que tais medidas transcorram conforme planejado, é necessário que se tenha um rígido controle dos custos por parte do corpo administrativo.

Geralmente quem faz esta escolha de estratégia, coloca no mercado um produto ou serviço considerado básico, sem opcionais, eliminando custos e características consideradas supérfluas, obtendo desse modo, vantagem absoluta de custo e de escala. É importante salientar que, oferecer um produto ou serviço com baixo custo de modo algum significa que a empresa deva abrir mão da qualidade do produto ou serviço, ou mesmo de seu suporte técnico.

Porter (1992) ainda chama a atenção no que diz respeito à diferenciação, onde todos os parâmetros do produto terão que ser similares aos oferecidos pelos competidores. Caso isto não ocorra, haverá um excesso de redução nos custos, atuando negativamente, e isso fará com que não seja alcançada a vantagem competitiva por tal estratégia escolhida.

Então, o autor reconhece que uma empresa será um competidor, como dito *acima da média* em sua indústria se for consolidada a liderança de custo total. Aplicando os menores custos de sua indústria, a posição de baixo custo proporcionará retornos superiores. O autor ainda apresenta que a liderança via custo total terá de ser absoluta, caso contrário se muitas empresas concorrerem acirradamente entre si, a perda de *market share*, fará que com todas não alcancem o resultado esperando, gerando inúmeros prejuízos em todos os elos da cadeia de valor.

Para uma empresa alcançar uma vantagem de custos, o somatório destes ao longo da cadeia de valor, deve ser menor que o das suas concorrentes. A receita para que isto ocorra é otimizar o seu trabalho através de um rigoroso gerenciamento das atividades de sua cadeia de valor, tornando-se desta maneira mais eficiente.

Um controle do gerador de custos é feito através de processos como a verificação das economias e deseconomias de escala, estar atento para os efeitos da curva de experiência, fazer a análise das ligações (elos) da cadeia de valor, bem como compartilhar oportunidades de negócio, os benefícios da integração vertical e as variáveis de localização.

2.1.2 A Cadeia de Valor e os Condutores de Custos para a Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva tem origem nas atividades que a empresa executa, desde o projeto até a sua execução e em fatores como: produção, marketing, na entrega do produto ou prestação de serviço ao consumidor e no suporte pós venda de seu produto ou serviço. A meta de qualquer estratégia empresarial é sempre de tentar agregar o máximo de valor excedente em relação aos custos.

A obtenção de vantagem competitiva pode ser mais bem entendida, quando todas as atividades de uma empresa são vistas em suas particularidades, pois cada uma tem sua colaboração quanto à redução de custos ou diferenciação, conforme a vantagem escolhida. Porter (1992) exemplifica que uma vantagem de custos pode ser alcançada via sistema de distribuição física de baixo custo, um processo de montagem eficiente, ou uma ótima força de vendas. Já para a diferenciação, pode ser destacado desde a aquisição da matéria-prima de alta qualidade, até um sistema ágil de atendimento.

Porter (1992:34) comenta que a posição de uma empresa em relação aos custos é função do melhor aproveitamento dos elos da sua cadeia de valor em relação as rivais e da sua posição relativa em relação aos condutores de custos de sua atividade.

Para o autor a cadeia de valor *é o conjunto das atividades de valor de relevância estratégica que uma empresa executa em todo o processo, desde o projeto, a produção, marketing, na entrega e no suporte do produto.*

Shank (1997:14) conceitua cadeia de valor de uma empresa como sendo *o conjunto das atividades criadoras de valor, desde as fontes de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes, até o produto final entregue nas mãos do consumidor.*

Porter (1992) comenta que toda empresa é um apanhado das atividades que são executadas, desde o projeto, comercialização, entrega e suporte do seu produto. Todas essas atividades são melhor observadas quando fazemos uso de uma cadeia de valor.

De acordo com Porter (1986) a cadeia de valor serve como ferramenta de análise que, segundo o autor desagrega uma empresa no que tange sua estratégia competitiva para o melhor entendimento da origem dos custos, e as fontes existentes de onde exatamente ela possa se diferenciar das demais.

Para obter vantagem competitiva servindo-se da cadeia de valor como instrumento estratégico, a empresa deve buscar compreender além da sua cadeia, a dos seus principais concorrentes, buscando utilizar seus determinantes de custos ou de diferenciação de modo que os concorrentes tenham desvantagens frente a sua liderança. Assim, o determinante do alto ou do baixo custo, bem como da satisfação ou não dos clientes e a decisão de compra do produto, será o modo como cada atividade da cadeia é exercida.

Para a melhor identificação das atividades da cadeia de valor, estas foram divididas em atividades primárias e de apoio. As primeiras estão envolvidas na criação física do produto e na sua venda ao consumidor, bem como assistência pós-venda. Já as últimas têm como função auxiliar as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos, tecnologia, recursos humanos, entre outras funções no ambiente da empresa.

Existem cinco categorias de atividades primárias, sendo que cada uma pode ser subdividida em várias atividades, dependendo da indústria e da estratégia empregada pela empresa. Os Quadros 1 e 2 abaixo tratarão de ilustrar as atividades primárias e de apoio, com suas associações e exemplos práticos.

Atividades Primárias	Associação da Atividade	Exemplo
Logística Interna	Recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto.	Manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.
Operações	Transformação dos insumos no produto final.	Máquinas, embalagens, montagem e manutenção de equipamentos.
Logística Externa	Coleta, armazenamento e distribuição física do produto para	Armazenagem dos produtos finais, manuseio de materiais, operação de

	compradores	veículos de entrega.
Marketing e vendas	Oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e induzi-los a fazer isto.	Promoção, força de vendas, cotação e seleção de canal, propaganda.
Serviços	Associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto.	Instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças, ajuste do produto.

Quadro 1: Resumo das Atividades Primárias da Cadeia de Valor

Fonte: Porter (1992)

Elaboração Própria

Atividades de Apoio	Descrição da Atividade	Exemplo
Aquisição	Relacionada à compra de insumos empregados na cadeia de valor, e não aos próprios insumos adquiridos.	Itens adquiridos pelo departamento de compra (máquinas), por vendedores (refeições e alojamento), etc.
Desenvolvimento de Tecnologia	Métodos e tecnologias de aperfeiçoamento do produto e o processo	Um novo <i>know-how</i> , ou uma nova tecnologia (novo canal de vendas do produto, uma máquina de montagem mais rápida).
Gerência de Recursos Humanos	Recrutamento, contratação, treinamento e desenvolvimento de pessoal.	Contratação de engenheiros, aprendizagem, negociações trabalhistas, etc.
Infra-estrutura da empresa	Relacionada a gerência Geral, planejamento, finanças, contabilidade, questões jurídicas, governamentais, e quanto a gerência de qualidade	Relações com entidades reguladoras da indústria, sistema de informações gerenciais, etc.

Quadro 2: Resumo das Atividades de Apoio da Cadeia de Valor

Fonte: Porter (1992)

Elaboração Própria

Todas as atividades de valor acima, sejam primárias ou de apoio, estão relacionadas por elos, e estes representam as relações entre o modo de execução, custo e desempenho dessas atividades inseridas na cadeia de valor. Podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: via otimização e coordenação e, freqüentemente, refletem *trade-offs* (ganho por um lado e perda por outro) entre atividades para o mesmo resultado global.

Os elos da cadeia de valor podem assumir duas classificações: horizontais ou internos e verticais ou externos. Os elos horizontais mostram a integração de atividades sob o enfoque restrito da cadeia de valor, enquanto os verticais mostram a integração dos segmentos da cadeia ampla.

Uma forma de se reestruturar a cadeia de valor para ganhar competitividade considerando os elos verticais pode ser através do aumento ou redução de integração dos diversos estágios da cadeia.

A importância desse tipo de estratégia determina maior vantagem competitiva, principalmente por estar fundamentada na inovação de processos e não simplesmente em produtos e tecnologias, que são mais acessíveis à concorrência.

É incomum para uma empresa se integrar totalmente de forma vertical, pois a integração vertical total se dá quando uma nova indústria se instala não tendo muitas opções quanto ao fornecimento de insumos, ou inexistência de canais de distribuição que lhe preste atendimento.

A redução da integração vertical pode ser determinada conforme a maturidade da indústria, conduzindo as organizações que dela participam para construírem parcerias com fornecedores, ou até unindo-se com concorrentes para melhorar a vantagem competitiva.

No entanto, em algumas situações as organizações em busca de excelência na qualidade e redução de custos para a criação de valor para o cliente opta pela integração em alguns estágios da cadeia de valor na qual operam.

Conforme Porter (1992), a diferenciação entre empresas está na maneira de como a cadeia de valor da empresa está relacionada à cadeia do seu comprador, sendo uma função do modo como o produto físico de uma empresa é usado na atividade do comprador particular em que é consumido.

Porter (1992:58) define condutores de custos como sendo *os determinantes estruturais dos custos de uma atividade*, e que estes *diferem de acordo com o controle que uma empresa*

exerce sobre eles. O autor sugere dez principais condutores de custos que exercem influência em uma atividade: economias de escala, custo de aprendizagem, utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, senso de oportunidade, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais.

Por exemplo, para uma empresa que adote a estratégia de liderança via custos, uma elaborada revisão na cadeia de valor, inovando os processos e tarefas, cortando supérfluos no intuito de fornecer um produto essencial de maneira econômica, pode fazer com que a mesma apresente vantagens de custo em relação às concorrentes. Os custos associados à cadeia de valor serão reduzidos se um projeto for de uma certa forma simples, com cortes em atividades desnecessárias ou com múltiplas características.

Da mesma forma, o desenvolvimento da tecnologia utilizando um processo mais simplificado, rápido e eficiente, ou com descoberta de novas matérias-primas evitando o uso de um componente mais caro, ou um sistema direto de vendas para o usuário final e abordagens de marketing a fim de eliminar os gastos também são elementos redutores de custos dentro da cadeia de valor.

A Figura 3 traz o esquema da cadeia de valor, que nos mostra como as atividades primárias e de apoio podem atuar em sinergia de modo a obter vantagens competitivas, bem como garantir o máximo de otimização do elo entre produtor e consumidor. A obtenção do excedente em relação ao seu custo dependerá da capacidade de ligação entre os elos da cadeia.

INFRA-ESTRUTURA DA EMPRESA					M A R G E M
GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS					
DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIA					
AQUISIÇÃO					
LOGÍSTICA INTERNA	OPERAÇÕES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING & VENDAS	SERVIÇO	

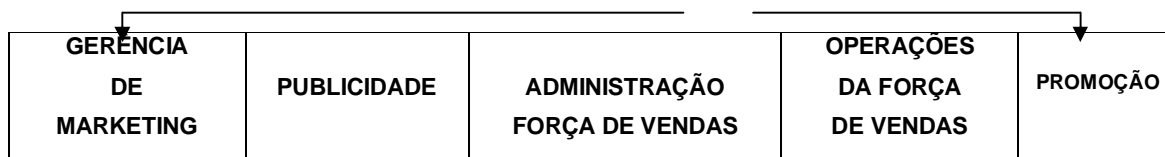


Figura 3: A Cadeia de Valor

Fonte: Porter (1992)

Elaboração: Carvalho Júnior (2004)

Para Porter (1986), *todas as atividades de uma empresa estão voltadas à produção, comercialização e sustentação do seu produto*, representando cadeias de valor; e a maneira simples de se obter vantagem competitiva sobre uma concorrente em sua indústria estará na diferença entre estas cadeias.

Normalmente, os produtos de baixo custo possuem uma fortíssima cultura corporativa, ou seja, todos os elementos da organização têm uma grande preocupação com os custos, tentando evitar ao máximo os gastos considerados desnecessários, sem desperdícios e não poupando esforços para os eliminarem.

Uma estratégia de baixo custo funcionará melhor numa empresa quando, na indústria em que está inserida, a concorrência de preços é fator primordial, o produto ou serviço oferecido for padronizado (os compradores em sua maioria usam o produto da mesma maneira), ou ainda quando a mudança para outro serviço possa ser feita sem menores problemas e os compradores têm poder significativo para negociar preços menores.

Os dois parágrafos acima serão assimilados com mais clareza no próximo capítulo que descreverá a política organizacional, estratégia e o produto oferecido pela empresa Gol Linhas Aéreas.

2.1.3 Posicionamento Estratégico

A idéia de Porter (1986) sobre posicionamento estratégico é desenvolver um projeto que busque melhorar a percepção do valor da empresa perante seus mercados-alvo, tornando-a diferente e superior em relação aos seus concorrentes. Procura relacionar a proposta de valor dos concorrentes, para tornar sua oferta especial para os possíveis clientes, para isso é necessário

antes de tudo conhecer o que o mercado está buscando, para estabelecer a relação entre mercado e empresa. A partir daí, será estabelecida a melhor estratégia de negócios que cabe a empresa.

O objetivo principal do posicionamento de uma empresa é repassar da melhor maneira aquilo que a difere competitivamente, através das políticas adotadas. Isto abrange os processos de entendimento da oferta, dos mercados-alvo e dos fatores de competição, senso de oportunidade do mercado, e elaboração do projeto de posicionamento estratégico.

Como benefícios de um bom posicionamento estratégico, há uma relação transparente entre a empresa e o seu cliente, uma melhora na compreensão do mercado no qual ela se situa, além de uma visão mais clara dos fatores que a diferem das demais.

Diante de um mundo competitivo, torna-se cada vez mais importante conhecer o ambiente e os concorrentes do mercado onde está situada a empresa, voltando aos princípios militares de Sun Tzu, brevemente citado neste trabalho.

Porter (1986) adverte sobre o perigoso ponto fundamental na busca pela eficiência em razão da procura por um melhor posicionamento estratégico, que pode ser copiado pelos concorrentes.

Relacionando os conceitos de posicionamento estratégico e cadeia de valor, o primeiro é caracterizado pela busca de interconexões dos elos horizontais e verticais da cadeia de valor, de modo a cada vez tornar mais difícil que os seus concorrentes a copiem, no intuito de gerar vantagem competitiva de acordo com a estratégia genérica escolhida, se liderança de custo, diferenciação ou enfoque.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O SETOR DE AVIAÇÃO CIVIL

3.1 Histórico da Aviação Civil no Brasil

O mercado de aviação civil brasileiro é constituído pelo transporte comercial, a aviação desportiva, a agrícola, além de outras atividades que não possuem o caráter militar, e se divide em transportes não regulares, vôos *charter* ou fretados, serviços de táxi aéreo e os regulares, aqueles, conforme Tavares (1999), operados sistematicamente pelas companhias aéreas em regime de concessão pública.

Conhecidas estas características, o histórico da aviação comercial no Brasil que será descrito na sequência é um apanhado de conteúdos colhidos no site do Departamento de Aviação Civil (DAC), no Informe de Infra-Estrutura do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (2002), do artigo *A Crise na Aviação Brasileira* Pinto (2003) e nas obras *História da Aviação Comercial Brasileira*, de Pessoa (2000) e *Evolução da Aviação Civil no Brasil* de Malagutti (2003).

Em 1927, o Governo libera, à iniciativa privada, os serviços de Transporte Aéreo no Brasil. As primeiras concessões para a operação do serviço de linhas então foram autorizadas, ainda operando em condições não muito favoráveis. Em 26 de janeiro do mesmo ano começa a operar a empresa alemã *Condor Syndikat*, e em sete de março a francesa *Compagnie Générale*

Aéropostale. Trata-se do primeiro caso registrado de tráfego de cabotagem (transporte aéreo doméstico via litoral) executado por empresas estrangeiras no Brasil.

Ainda em 1927, em sete de maio foi oficialmente registrada a empresa VARIG, e em 1º de dezembro do mesmo ano foi criada a Sindicato Condor, resultante da nacionalização da *Condor Syndikat*. Na década de 30, esta empresa mudou seu nome para Serviços Aéreos Condor, e, em 1943, em razão das restrições governamentais por parte da Alemanha, passou a se chamar Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul.

Nesse período surgiram também outras companhias aéreas tais como a *Panair* do Brasil, subsidiária da *Pan American Airlines*, em novembro de 1930, e a VASP - Viação Aérea São Paulo, em 1932, esta última, só foi ter sua autorização de funcionamento dois anos depois, em março de 1934.

As décadas de 40 e 50 marcaram uma nova fase, com grandes mudanças, dentre elas as criações de várias companhias aéreas, sendo que a maioria operava principalmente em rotas litorâneas. O Quadro 3 apresenta a relação das companhias aéreas de maior destaque neste período.

Companhia Aérea	Ano de fundação
Navegação Aérea Brasileira (NAB)	1939
Linhas Aéreas Paulistas (LAP)	1943
Viação Aérea Santos Dumont (VASD)	1944
Linhas Aéreas Brasileiras (LAB)	1945
Viação Aérea Gaúcha	1946
Real Transportes Aéreos	1946
Transportes Aéreos Bandeirantes (TABA)	1947
Sadia (mais tarde, Transbrasil)	1954

Quadro 3: Companhias aéreas de maior destaque fundadas nas décadas de 30, 40 e 50

Fonte: Departamento de Aviação Civil (DAC), em www.dac.gov.br, acessado em 22/11/2005.

Elaboração Própria.

A introdução de tantas companhias acabou gerando um excesso de oferta, haja vista a demanda reduzida e o grande número de empresas, fazendo com que muitos dos vôos

acarretassem em prejuízos de ordem econômica. Além disso, a mesma demanda provocou um enfraquecimento geral do setor, fazendo com que muitas das empresas viessem à falência, ou mesmo, para evitar que tal fato acontecesse, optassem pela fusão. Outro ponto negativo foi a drástica redução da qualidade dos serviços oferecidos, em aspectos essenciais como segurança e regularidade dos vôos.

Os anos 60 foram marcados por uma crise gritante na aviação comercial brasileira, tendo como causa principal a baixa rentabilidade devido à excessiva concorrência. O setor carecia urgentemente de novos investimentos para renovar a frota, pois algumas companhias ainda possuíam aeronaves do pós-guerra, que pela idade, tornava difícil a reposição de peças, exigia freqüente manutenção, afetando com isso a regularidade da sua operação. Mais um fator desfavorável foi a mudança na política econômica do país, que fez com que as empresas não tivessem mais o benefício do dólar preferencial para a importação de produtos.

Frente a isso, as empresas reuniram-se com o Governo Federal, para buscar uma alternativa visando escapar crise, visto que algo deveria ser feito urgentemente nos planos político e econômico para salvar os serviços de transporte aéreo no Brasil, mesmo que para isso houvesse uma considerável redução no número de empresas ou mesmo um controle mais rigoroso do setor por parte do Governo brasileiro.

Três CONAC (Conferências Nacionais de Aviação Comercial) foram realizadas, nos anos de 1961, 63 e 68. Tais conferências promoveram medidas e determinações que incentivavam a fusão e associação de empresas, com o propósito de reduzir e direcionar qual companhia faria transporte internacional e qual faria o doméstico.

Dessas conferências resultaram políticas de estímulo à fusão de empresas, além da implantação de um regime de competição controlada, condicionado ao interesse público. O governo passava regular fortemente as atividades das companhias aéreas, desde a escolha de linhas, até a fixação do valor dos bilhetes (GOMES, 2002:01).

Este regime foi chamado de competição controlada, no qual o Governo passou a intervir rigorosamente nas decisões administrativas das empresas, seja na escolha de linhas, na remodelação da frota, no valor das passagens, entre outros.

O Quadro 4 vem destacar as companhias que restaram após a medida de estimular as fusões e associações, seguido da característica de suas operações. Nota-se três empresas operavam exclusivamente em caráter doméstico e as demais, além de operarem em caráter doméstico, tinham suas rotas internacionais divididas.

Companhia Aérea	Operações	
	Doméstica	Internacional
Viação Aérea Rio Grandense (VARIG)	Sim	Rotas da América do Norte.
Viação Aérea São Paulo (VASP)	Exclusivamente	---
Cruzeiro do Sul	Sim	Rotas da América do Sul e Central
Pan Air	Sim	Rotas da Europa e Oriente Médio
Sadia	Exclusivamente	---
Paraense	Exclusivamente	---

Quadro 4: Companhias do Setor de Aviação Comercial no Brasil em 1962

Fonte: Informe de Infra-Estrutura do BNDES n.º 50, Aviação Regional Brasileira (2002) p.01

Entre 1962 e 68, houve uma tentativa por parte do governo de incentivo aos serviços de transporte aéreo no interior, com a criação da Rede de Integração Nacional (RIN), passando a conceder subsídios às empresas que utilizavam aeronaves com baixo e médio potencial de tráfego, que eram as aeronaves modelos DC-3, Catalina e C-46, que transportavam entre cinco e vinte mil passageiros por ano, estes números representando respectivamente baixo e médio potencial.

Aos poucos o RIN foi fracassando devido aos cortes de orçamento por parte do governo, sendo abandonado em 1968 e extinto em 77. Devido à política adotada a partir da I CONAC

(1963), que estimulava as fusões e associações de empresas, e ao fracasso do RIN, os vôos para as cidades do interior ficaram prejudicados, pois muitos desses deixaram de existir.

Segundo o DAC (2002), nos anos 70 a introdução dessas aeronaves mais modernas, aliado ao fracasso do RIN fez com que as empresas modificassem sua rede de linhas, operando apenas nas cidades de maior expressão econômica, cujo mercado viabilizasse a prestação de serviços por aviões desse porte.

Nas cidades interioranas, que eram atendidas antes por aeronaves de pequeno porte, os serviços das mesmas foram reduzidos, como visto anteriormente. Para se ter uma idéia, no fim da década de 50, as cidades servidas eram 335, passando a ter apenas 92 em 1975, ocasionando uma redução de aproximadamente 70 % .

Para solucionar tal situação, o Ministério da Aeronáutica, através do Decreto n.º 76.590/75, criou em 11 de novembro, os SITAR (Sistemas Integrados de Transporte Aéreo Regional), onde foi instituída uma nova modalidade de transporte aéreo, a regional. Além da criação de empresas com estrutura administrativa simples e com custos indiretos reduzidos, o SITAR tinha a proposta de acabar com a falta de incentivo à concorrência entre operadoras regionais e nacionais, a formação de um sistema-tronco (integrado) de linhas nacionais e regionais e a limitação do tamanho das aeronaves das linhas regionais.

O novo sistema de transporte regional teve também, como objetivo, viabilizar a utilização, em maior escala, do avião Bandeirante, lançado quatro anos antes pela Empresa Brasileira de Aeronáutica (EMBRAER), que possuía grande aceitação para uso na aviação regional nos Estados Unidos.

Além disso, também foi criado um Adicional Tarifário fixado em 3% sobre o valor dos bilhetes das linhas aéreas domésticas, que se tratava de uma suplementação tarifária das linhas criadas pelo SITAR.

Contudo, o controle rigoroso em relação à competição permitiu que poucas empresas fossem criadas, cada uma operando em determinada região. O Quadro 5 mostra distribuição regional, conforme o SITAR.

Empresa	Região de Atuação
Nordeste	Estados do Nordeste, Espírito Santo e parte de Minas Gerais.
Rio-Sul	Estados do Sul e Rio de Janeiro, parte do Espírito Santo e faixa litorânea de São Paulo.
TABA (Transportes Aéreos Bandeirantes)	Região Amazônica e partes do Oeste do Pará e Norte do Mato Grosso.
VOTEC Transportes Aéreos	Tocantins, Goiás, Distrito Federal e parte do Pará, Minas Gerais e Mato Grosso.

Quadro 5: Companhias Aéreas e Suas Áreas de Operação em 1976

Fonte: Departamento de Aviação Civil (DAC), em www.dac.gov.br, acessado em 22/11/2005.

Nem todos os objetivos do SITAR foram atingidos. Aos poucos, as estratégias das empresas se adaptavam às características de cada mercado visando a maximização dos lucros, e a proposta inicial de se formar um sistema integrado de linhas tronco não se concretizou, com exceção da companhia Rio Sul.

Além disso, a utilização de aeronaves de pequeno porte de fabricação nacional foi sendo aos poucos abandonada pelas empresas regionais. Entretanto, o uso de aviões maiores é mais indicado ao transporte de longas distâncias, o que não era o caso das empresas regionais. Sendo assim, a frequência dos vôos foi reduzida, afetando a qualidade do serviço proposto originalmente quando ocorreu a criação dos SITAR.

Por outro lado, segundo Gomes (2002), apesar dos serviços de transporte aéreo regional ficarem aquém do proposto quando da criação do SITAR, a oferta do mesmo, expressa por assentos por quilômetro oferecidos quadruplicou e o número de cidades servidas cresceu a taxa média de 3% no período 1976 a 1992.

Na década de 80, mais precisamente em seu final, foi estabelecida uma nova ordem política, econômica e social, onde a globalização, instalada em quase todos os países do mundo, conduziram alguns governos a fazerem suas políticas governamentais um pouco mais liberais, reformulando o regime sobre o controle da economia dos seus países, permitindo que fosse guiado pelas livres forças do mercado.

3.2 A desregulamentação do setor de aviação civil no Brasil

Em 1986 foi realizada a IV CONAC. A partir desta conferência sutis mudanças começaram a ser introduzidas, sob a influência dessa nova direção político-econômica de nível mundial; o Governo, a partir de então passou a abandonar o regime de indexação da economia e de fixação de preços.

Paralelamente, o Ministério da Aeronáutica por intermédio do DAC, decretou que a partir de 1989 fosse implantado um regime de flexibilização das tarifas, deixando de lado o regime de fixação dos preços das passagens aéreas. Este regime fixo seria substituído por preços marginais em torno de um valor fixado pelo DAC, que seria a tarifa básica. Estava iniciada mais uma nova fase dos transportes aéreos no país.

Em novembro de 1991 o Ministério da Aeronáutica, juntamente com a participação de todos os segmentos da indústria do transporte aéreo, realizaram a V CONAC, com o objetivo de lapidar a nova política e interligá-la às tendências liberalizantes.

Com base nos resultados da conferência, o Ministério da Aeronáutica estabeleceu diretrizes para orientar a ação do seu órgão regulador (o DAC), no sentido de executar um processo de desregulamentação gradual e progressiva.

Dentre as reformas, podem ser citadas: a implementação do sistema de liberação monitorada das tarifas aéreas domésticas; a abertura do mercado doméstico para a entrada de novas empresas, tanto de transporte regular, quanto de transporte não-regular, incluindo regionais e de carga, as quais passaram de 17 (1991), para um total de 41 (2002), porém, conforme dados do DAC (2002), apenas 20 eram registradas e autorizadas a funcionar; extinção das áreas delimitadas para exploração do transporte regional, acabando com a exclusividade desfrutada por algumas empresas; flexibilização dos parâmetros para a permissão de novas linhas e novas companhias; designação de novas empresas nacionais para explorar o transporte aéreo internacional e admissão da criação e licenciamento de empresas para executar os vôos *charter*, ou seja, vôos fretados, dos quais as agências de turismo compram todos os lugares do avião e repassam para os clientes.

Destas medidas, os vôos *charter* e a introdução das bandas tarifárias, foram os fatores mais importantes em direção à desregulamentação do transporte aéreo brasileiro. Em 1990, seis empresas passaram a explorar o transporte aéreo não-regular, e o seu número continuou crescendo, chegando a 23 em 1995.

A abertura para a exploração dos vôos *charter* despertou o interesse de inúmeros empresários para investimento que, com capital disponível, procuravam um setor onde pudessem obter um retorno satisfatório.

Houve, contudo, uma superestimação, pois o mercado não comportou tamanha oferta, tanto que em 2005, conforme o DAC das 20 empresas regulamentadas, apenas oito continuam operando, e em caráter precário.

Em 1997, por meio da Portaria 1003/DAC, a regulação de vôos *charter* tornou-se menos rígida, pois foram desvinculados pacotes como por exemplo, de reserva de hotéis, e os preços passaram a ser livremente negociados.

Segundo o informe do BNDES (2002), em 1998 ocorreu uma guerra de preços entre as empresas em resposta à liberação por parte do governo à entrada de companhias aéreas estrangeiras no país, estimulando cada vez mais os descontos e facilidades de financiamento quanto à compra de passagens.

Mesmo com a estagnação econômica, rapidamente se obteve um crescimento da demanda e um aumento nos passageiros transportados. O setor experimentou o maior crescimento de passageiros transportados de sua história: 22% no setor doméstico.

Em contrapartida, o crescimento da demanda acarretava em aumento nos custos e estes refletiam em enormes prejuízos para a maioria das empresas. Em paralelo, em 1999 uma crise cambial fez com que as dívidas das mesmas aumentassem. Logo, houve necessidade de aumento no preço das passagens, acarretando na redução da demanda. Também houve um aumento de preço dos combustíveis, o que levou várias empresas a atrasarem os salários ou fazerem demissões em massa, entre outras medidas.

Pinto (2003) cita que a crise na aviação brasileira se estabeleceu por conta da redução na demanda por viagens face ao encarecimento dos custos de operação das empresas, onde com isto, como já dito, as empresas não tinham outra saída a não ser demitir em massa acarretando em altas taxas de desemprego no setor.

Nos últimos anos a maioria das empresas operava em déficit e a VARIG a maior delas, com risco de falência.

A possibilidade de uma empresa operar em déficit que pode inclusive resultar em falência, deve ser entendida como um fenômeno normal no regime capitalista, constituindo em contraponto natural em busca do lucro. (...) o comportamento das empresas precisa adaptar-se às mudanças na conjuntura econômica, sob pena de comprometer sua própria sobrevivência. (PINTO 2003:3).

Com dados no boletim do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, o IPEA (2002), o setor aéreo brasileiro representa aproximadamente 3% do PIB nacional, com impacto direto de US\$ 6,7 bilhões e indireto US\$ 18 bilhões, sendo gerador de 35.000 empregos diretos.

Para Pasin (2003:12), segundo pesquisas da *Boeing*, a aviação apresenta tendência de crescimento em nível mundial, sendo que o tráfego aéreo apresenta uma expectativa de crescimento de 5% ao ano até 2010. A taxa de crescimento prevista para a América Latina é 7,9% ao ano, sendo superada apenas pela China.

Ainda com base nos dados do IPEA (2002), desde o final dos anos 70 até os dias atuais, a participação do setor aéreo na matriz de transportes brasileira passou de 0,7% para 2,7%. A taxa de crescimento foi de 6,6% ao ano entre 1997 e 2001, sendo o auge do crescimento em 1998, quando houve um aumento no setor doméstico de 22%, decorrente da redução dos preços que se seguiu a desregulamentação do setor.

Como descrito anteriormente, a crise brasileira do setor é caracterizada fundamentalmente no aumento dos custos e da redução da demanda, sendo que a desvalorização do real no fim da década de 90 afetava duramente o setor, tendo em vista que os insumos eram cotados em dólar; isso somado as oscilações no preço do petróleo afetaram o custo dos combustíveis e lubrificantes.

Ainda na década de 1990, houve retração geral da economia e a ocasional queda de renda da população e aumento dos níveis de desemprego, fez com que fosse reduzida a demanda pelo

transporte aéreo. Em resposta, as empresas foram obrigadas a reestruturar suas atividades, reduzindo sua oferta, a quantidade e a frequência dos seus vôos.

Entretanto, apesar dos resultados insatisfatórios obtidos pelas empresas não-regulares, o DAC considera oportuna sua iniciativa de buscar novas formas de desenvolvimento do transporte aéreo, e tem procurado manter seus esforços para viabilizar a categoria não-regular, sem se descuidar, obviamente, das demais modalidades, sejam elas as tradicionais ou novas modalidades que se criem, em decorrência do desenvolvimento da indústria do Transporte Aéreo.

Ainda no que se refere ao serviço aéreo regular, servindo-se da desregulamentação e liberalização do setor, em janeiro de 2001, começou a operar a Gol Linhas Aéreas, a primeira empresa brasileira de vôos regulares a operar sob a estratégia de baixo custo e tarifa, tendo como fatores para redução dos custos a otimização da regularidade das aeronaves, alto uso de tecnologia da informação (TI) e simplificação e informalidade dos serviços de bordo, oferecendo um serviço básico aos usuários.

3.3 Experiências de desregulamentação em outros países

O setor de transporte aéreo também foi afetado com este novo momento. A seguir serão brevemente descritas algumas experiências de desregulamentação do setor de transportes aéreos em outros países, retirados de Viscusi, Vernon e Harrington, *apud* Tavares (1999) e Pasin (2003).

Nos Estados Unidos, durante a década de 70, diversas medidas foram tomadas no sentido da desregulamentação. Os resultados positivos devido aos menores preços e maior lucratividade tiveram continuidade com o *Airline Desregulation Act* (ADA), ou Ato de desregulamentação de Linhas Aéreas, em 1978.

Outra alteração importante foi que, a partir do ADA surgiu um novo tipo de companhia: a de baixa tarifa, denominada *low-cost, low-fare company*. O aumento da concorrência provocado por estas companhias fez com que, rapidamente as empresas tradicionais também passassem a reduzir seus custos.

Em prática a desregulamentação foi mais acelerada do que o previsto pelo ADA, e rapidamente houve flexibilização dos preços de passagens e tarifas, incentivando a demanda.

No Canadá a desregulamentação veio principalmente em virtude dos efeitos ocorridos nos Estados Unidos, pois os dois países apresentavam diferenças entre as tarifas acarretando a perda de muitos viajantes canadenses para empresas americanas. O processo de desregulamentação iniciou-se em 1979, com a flexibilização das tarifas e a privatização de empresas como a *Air Canada* em 1988, medida necessária para gozar dos benefícios da desregulamentação.

Na Austrália, a desregulamentação do setor no país, ocorrida em 1990 foi positiva na ótica do consumidor. Logo em 1990 entra no setor a *Compass Airlines* que operava com baixo custo e tarifas reduzidas. Isto aumentou a competitividade, fez com que empresas tradicionais como a *Ansett* e a *Air Australia* que mantinham nesse período 85% da demanda também praticassem descontos. Isso desencadeou um aumento na frequência dos vôos, além de melhora na qualidade dos serviços, garantindo a satisfação do consumidor.

No Continente Europeu, a desregulamentação passou por três momentos, chamados de *pacotes liberalizantes*. O primeiro foi estabelecido em 1987 e flexibilizava o preço fixado pelas empresas e facilitava a entrada de novas companhias; o segundo, em 1990, diminuiu as restrições sobre a utilização da capacidade e acesso aos mercados, e o terceiro em 1993, permitiu o acesso a empresas aéreas dos países membros a quaisquer rotas dentro da União Européia, removendo grande parte do que restava do controle sobre preços.

As medidas liberalizantes tiveram pouco impacto devido aos mercados continuarem regulados por acordos bilaterais entre cada país europeu e terceiros.

3.4 O mercado de aviação *low cost low fare*

Este item mostra de uma maneira breve outras companhias que operam sob a estratégia *low cost low fare*. Apresenta primeiramente as pioneiras mundiais: a *Southwest*, dos Estados Unidos e a britânica *EasyJet*, que serviram de base para que a Gol Linhas Aéreas ingressasse no setor de aviação civil brasileiro. Na sequência, apresenta também de forma sucinta as empresas *Webjet* e *BRA*, que se instalaram no Brasil tendo a Gol como *fonte de inspiração*.

3.4.1 *Southwest Airlines Company*

A *Southwest Airlines Company* nasceu nos Estados Unidos, mais precisamente na cidade do Texas em 18 de julho de 1971, inicialmente operando com vôos para três cidades: *Houston*, *Dallas* e *San Antonio*.

Fundada por Herb Kelleher e Rolling King e, tendo hoje (2005) como presidente Lamar Muse, a estratégia inicial era de criar um estilo diferente de companhia aérea: alguns dos serviços *de luxo* oferecidos por companhias tradicionais eram por muitos usuários considerados dispensáveis às viagens de curto percurso, e estes, encareciam demais o preço das passagens, fazendo com que a demanda por este tipo de serviço diminuísse. Cortando alguns desses serviços, tais como grandes refeições ou mesmo maximizando o uso de suas aeronaves, os custos reduziram-se, e poderiam então ser aplicados preços de passagens mais convidativos.

Com o passar dos anos, a pequena companhia aérea do Texas cresceu, tornando-se uma das maiores da América. Hoje, a *Southwest Airlines* transporta em suas aeronaves mais de 70 milhões de passageiros por ano para 62 cidades dos Estados Unidos, fazendo isso mais de 3 mil vezes por dia.

A *Southwest* não é apenas a maior companhia de aviação civil do mundo no conceito *low cost low fare*, mas também é uma das maiores empresas aéreas do mundo, e a de maior sucesso, maior satisfação e credibilidade em relação aos seus clientes, obtendo segundo a revista americana *Fortune*, que elege as 500 melhores empresas do mundo, a que obteve pelo nono ano consecutivo, o menor índice de reclamação entre todas as companhias da América.

Desde maio de 2003, lidera o mercado de vôos domésticos ponto a ponto. E os resultados do ano de 2005, pela trigésima terceira vez consecutiva, são positivos. Conforme dados colhidos em seu próprio *site* (<http://www.southwest.com>), até novembro de 2005, a frota era composta por 441 aeronaves *Boeing*, sendo 194 do modelo 737-300 (com capacidade 137 assentos), 25 737-500 (122 assentos) e 222 737-700 (também com 137 assentos).

A média de idade das aeronaves é a mais baixa entre todas as companhias dos Estados Unidos: nove anos. Diariamente, cada aeronave realiza em média sete vôos, ficando no ar cerca de 12 horas e 30 minutos. Cada vôo tem uma duração média de 1 hora 45 minutos, e a média diária de vôo em milhas para cada aeronave é de 612. A empresa foi cliente de lançamento do

modelo Boeing 737-700, em 1997, bem como em anos posteriores dos modelos 737-300 e 737-500.

A padronização das aeronaves faz com que qualquer piloto da empresa esteja apto a pilotar todas as aeronaves, bem como qualquer mecânico consiga repará-las, diminuindo os custos de especialização.

Para que sejam aplicados preços cada vez mais atrativos aos seus usuários, a empresa ao longo de sua existência vem adotando medidas que fazem com que haja redução dos seus custos, porém sem abrir mão da pontualidade, do ótimo atendimento e qualidade dos serviços. Em 1979, a companhia introduziu máquinas que emitiam passagens nos próprios aeroportos (*Self Tickets*), onde o próprio passageiro as retirava, sem precisar ir até a companhia, para reduzir custos de confecção na emissão de passagens por terceiros, além de proporcionar maior comodidade aos clientes.

Em 1994 é criado o serviço de *Ticketless Travel* (viagem sem bilhete); em 2000 foi criado um sistema de serviços *on line* na página da *Southwest*, onde os clientes podem fazer reservas de vôos, bem como todo o suporte para o mesmo, incluindo recomendações para as viagens, informação dos aeroportos e o mapa da rota, através de uma ferramenta baixada no próprio site chamada *SWABIZ*.

Em 2004 passou a oferecer serviços de venda de passagens e *check-in on line*. Com isso, os clientes após visitarem a *home page* da companhia e realizarem as referidas compras, podem dirigir-se diretamente aos portões de embarque com bilhetes e *check-in* executados, fazendo de sua residência uma extensão da empresa. Como resultado, em 2004 as reservas feitas *on line* foram de 59%, comparados a 54% em 2003. Durante o terceiro trimestre de 2005, aproximadamente 65% das reservas foram feitas *on line*.

Financeiramente, em 1989 a empresa tornou-se uma das *grandes da América*, quando sua renda ultrapassou a casa dos milhões de dólares. Conforme estatísticas financeiras da própria empresa em 2004, pelo trigésimo primeiro ano consecutivo a empresa operou com lucro e sua renda líquida foi de 313 milhões de dólares.

Foi nomeada como membro fundador do Quadro de Honra da Associação Internacional de Passageiros de Linhas Aéreas, sendo considerada uma das mais seguras. Eleita como a melhor empresa de baixo custo, como a melhor em viagens de negócio (2004), com o prêmio *Business Traveler*, da revista homônima, e listada na revista *Hispanic* entre as 100 corporações hispânicas de 2000 a 2004 por abrir seu campo de oportunidades para programas de apoio às classes necessitadas.

A qualidade dos seus serviços elegeu a *Southwest*, pelo 18º ano consecutivo (2005) com o menor número de reclamações por cliente segundo o Informativo ao Consumidor de Viagens Aéreas do Departamento de Transporte dos Estados Unidos.

Possui um quadro com mais de 31 mil empregados em toda a sua estrutura, recebendo em 2004, 225.895 currículos e contratando 1.706 novos empregados. Dentre esses números uma curiosidade: possui 1.039 casais de empregados, o que significa que 2.078 cônjuges trabalham para a companhia.

A *Southwest* iniciou seu primeiro plano de participação no setor industrial de linhas aéreas em 1973, sendo assim, os empregados são proprietários de pelo menos 10% da Companhia, estando sindicalizada em aproximadamente 81%. Realiza obras assistenciais, como a casa *Ronald McDonald*, além de patrocinar eventos esportivos, como o *Southwest Airlines LUV Classic*, torneio de Golfe.

Em virtude de seu atendimento, preços atrativos e qualidade dos serviços, a *Southwest* é reconhecida mundialmente, transportando milhões de passageiros por ano para diversas cidades americanas.

O *jeito divertido de voar*, segundo o slogan da companhia, *Time Flies when you're having fun*, ou *O Tempo voa quando você se diverte*, está no seu atendimento informal, além de nomes dados às aeronaves, como *Shamu Whale*, ou a Baleia Shamu, pintando os céus com aeronaves personalizadas e coloridas, fácil de serem identificadas em relação às companhias mais tradicionais.

3.4.2 *EasyJet Company Airline Limited*

A *EasyJet Company Airline Limited*, foi fundada em 1995 por Stelios Haji-Ioannou e família como acionistas principais, que controlam o *EasyGroup*, do qual fazem parte o *EasyInternetCafe*, *EasyCar*, *EasyMoney*, e *EasyValue*. É a empresa líder na Europa, operando sob a estratégia de baixo preço e baixo custo.

A empresa surgiu com uma proposta diferenciada face as companhias tradicionais: de aplicar preços de passagens abaixo da concorrência, para isso reduziu alguns custos considerados desnecessários às pequenas viagens e que fazem parte dos serviços das empresas tradicionais, tornando os procedimentos simples, seguros e livres de complicações.

As passagens, por exemplo, são vendidas diretamente através do seu *site*, fazendo com que fossem eliminadas as comissões pagas aos intermediários e os seus custos de emissão. A empresa foi uma das primeiras a fazer vendas de passagens *on line*, e segundo dados da própria empresa, em 2005, cerca de 95% das passagens são vendidas via *internet*.

A *EasyJet* hoje é uma das maiores varejistas via Internet da Europa. Quanto mais antecipada é a compra das passagens, mais baixa é a tarifa, estimulando a compra antecipada pelas melhores ofertas.

O *check-in*, ou registro de embarque no aeroporto é feito de forma muito simples, pois o passageiro não precisa se preocupar com bilhetes. Basta apresentar um documento de identidade. Normalmente, os balcões de *check-in* abrem duas horas antes da hora prevista para a partida e fecham 30 minutos antes dessa hora. E, como a *EasyJet* possui uma das concessões para bagagem de mão mais “generosas” do mundo, em alguns casos nem é preciso registrar a mesma, o que significa menos tempo à espera no aeroporto de destino. Portanto, não há limite de peso para bagagem de mão. A única condição estipula que o passageiro deve ser capaz de levantar e colocar a bagagem (só uma peça) nos compartimentos de carga superiores sem ajuda.

Não são servidas refeições durante as viagens: a bordo, a empresa possui o *EasyKiosk*, onde os passageiros que quiserem se alimentar, podem comprar bebidas e refeições ligeiras. Não são marcados lugares a bordo. O passageiro pode escolher onde quer se sentar. O embarque dos passageiros no avião é feito pela mesma ordem que o *check in*, por isso, para conseguir os

melhores lugares, os usuários devem fazer o *check-in* com antecedência. Uma vez a bordo, é distribuída grátis uma revista, além de contar com o já citado *EasyKiosk*, e uma loja de bordo onde são vendidos perfumes e cosméticos, dentre outras ofertas.

Segundo dados extraídos da própria empresa em 2005, sua frota constitui 275 aeronaves, sendo 77 modelos A 319 fabricados pela *Airbus* e 198 737-700 da *Boeing*. O modelo empresarial da *EasyJet* baseia-se no princípio de utilizar aviões que possam ser utilizados por qualquer tripulação a qualquer hora, portanto, com características semelhantes. Ainda sobre a frota, é uma das mais novas do mundo, além de ser uma das mais econômicas em matéria de consumo de combustível e custos de manutenção. Outra medida é a utilização da frota de maneira eficiente poupando em taxas de aeroporto, mantendo uma média de tempo de rotação de 25 minutos.

A empresa ainda conta com parcerias de especialistas em viagens, que auxiliam a organização das mesmas de forma simples, rápida e conveniente. Problemas como estacionamento de automóvel no período de viagem, traslado até hotéis, reservas em hotéis, aluguel de automóveis e carregamento de bagagem, podem ser facilmente resolvidos, e, como partilham do compromisso da *EasyJet*, possuem também bons preços.

A proposta da *EasyJet* é ser uma Companhia informal. O atendimento é feito de uma forma descontraída, com seus empregados vestidos de forma casual, eliminando uniformes desnecessários. São proibidas gravatas, à exceção dos pilotos.

Financeiramente, os resultados da empresa são bem expressivos. Desde 1998 opera com renda e lucro crescentes. A renda passou de 932 para 1,314 milhões de libras de 2003 para 2005. E para o mesmo período o lucro bruto da empresa passou de 52 para 67,9 milhões de libras.

Os números da *EasyJet* comprovam que com o passar do tempo a companhia conquistou uma grande parcela de clientes, alcançando entre os mesmos elevados níveis de satisfação e confiabilidade, oferecendo serviços simples, com muita qualidade e pontualidade, com preços excelente para a maioria dos mais importantes destinos da Europa, tanto para viagens turísticas quanto de negócios, transportando ao longo de sua história, segundo dados da própria empresa, cerca de 106 milhões de passageiros.

3.4.3 Companhias seguidoras da Gol no mercado de aviação de baixo custo no Brasil

Recentemente no Brasil, existem duas novas companhias aéreas que, a exemplo da Gol Linhas Aéreas, operam sob a estratégia *low cost low fare*. São elas a BRA Transportes Aéreos e a WebJet Linhas Aéreas. O conteúdo a seguir teve como base pesquisa realizada nos *sites* das referidas empresas, acessados em outubro de 2005.

A BRA Transportes Aéreos ou Brasil Rodo Aéreo é uma empresa aérea brasileira, que iniciou suas atividades somente com vôos *charter* para destinos nacionais e internacionais, e a partir de 2005 começou a atuar como empresa regular, dentro do conceito de baixo custo e baixa tarifa. Atualmente (2005) voa para mais de 30 destinos, com frota composta de jatos Boeing 737 e Boeing 767.

A WebJet Linhas Aéreas é a outra empresa brasileira regular a operar no conceito *low cost, low fare*. Sediada no Rio de Janeiro, foi lançada em julho de 2005, seguindo os mesmos moldes de funcionamento da Gol Linhas Aéreas.

A empresa tinha como objetivo para 2006 aumentar os seus destinos e ampliar a frota, contudo, em novembro de 2005, a companhia pediu ao DAC para cancelar temporariamente seus vôos, pois não conseguiu obter 35% de ocupação em seus vôos. Isto se deu em parte pela guerra tarifária travada entre as empresas já tradicionais como Gol, TAM e Varig.

Em síntese, os sonhos da WebJet foram destruídos pela grande disputa no setor, pois segundo o DAC (2006) as empresas acima e na ordem, foram responsáveis em 2005 por 97,5% de todo o transporte aéreo doméstico de passageiros.

Ainda é uma empresa muito pequena frente as demais, pois, operando com apenas duas aeronaves *Boeing 737-300*, seus destinos iniciais eram em cinco capitais: Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Florianópolis, além do Distrito Federal.

4 CASO GOL

O capítulo a seguir trata de descrever um histórico da companhia de aviação brasileira Gol Transportes Aéreos Ltda. e, abrange o período de pesquisa antes do seu surgimento no mercado em 1998, até o início de suas atividades em 2001. O conteúdo a seguir fundamenta-se nos *cases*: *A Decolagem* (2001), *O Brasil Pedre Gol* (2002) e *Uma História de Sucesso* (2003), cedidos pelo Centro de Documentação e Memória da própria empresa.

4.1 O Início da Idéia

Conforme pesquisa mercadológica aplicada pelo Grupo Áurea apresentada em *O Brasil Pedre Gol* (2002), o setor de aviação civil sofria com um sério problema de falta de demanda, e que esta era sensível a preço. Segundo a pesquisa, apenas 5% da população tinham acesso às viagens aéreas naquele ano em razão do alto preço das tarifas.

Transportando milhões de pessoas há mais de 50 anos em seus ônibus, Constantino de Oliveira, teve a idéia de lançar um novo empreendimento no setor de transportes que desse a todos os brasileiros a oportunidade de voar. A trajetória do Grupo Áurea iniciou-se em 1949 na cidade de Patrocínio, Minas Gerais. Através de um caminhão adaptado para jardineira (veículo que transportava pessoas, naquela época), de propriedade de Constantino deu início à frota da primeira linha de transporte de passageiros entre Patrocínio e Belo Horizonte. Ao longo dos seus mais de 50 anos de história, o Grupo Áurea se consolidou como o maior grupo nacional de transporte terrestre de passageiros. Possui mais de seis mil ônibus de 37 empresas urbanas,

intermunicipais e interestaduais, que atuam em sete estados brasileiros e no Distrito Federal, transporta em média 36 milhões de passageiros por mês e emprega 25 mil funcionários (2001).

Diante do fato, o Grupo Áurea, com mais de meio século de experiência em transporte rodoviário, decide montar uma companhia aérea com o objetivo de resgatar a tal demanda, visto que na mesma pesquisa, foi constatado que a *classe* denominada *econômica* apresentava um potencial de aproximadamente 25 milhões de passageiros por ano. Porém, para que isso realmente fosse correspondido, far-se-ia necessário à entrante no setor adotar uma estratégia diferenciada em relação à concorrência.

O Brasil é um país de dimensões continentais e possui um grande potencial de consumo, além de favorecer o crescimento de inúmeras multinacionais com interesses na América Latina, mas, apesar de tais qualidades, não tinha um movimento de viagens aéreas compatível com isso.

A pesquisa aplicada mostrou também que aqueles 5% da população brasileira correspondiam à baixíssima média de 36 milhões de passageiros em vôos domésticos por ano, ou seja, aproximadamente 0,2 vôos domésticos por habitante/ano. Para se ter uma noção, os Estados Unidos registram nada menos do que 700 milhões de passageiros por ano em vôos domésticos para uma população de 250 milhões de pessoas, ou quase três vôos domésticos anuais por habitante.

Se havia uma grande ausência de demanda devido aos altos preços praticados, tudo indicava que a estratégia a ser implantada era de uma empresa que buscasse a liderança via redução de custos, contudo sem abrir mão da qualidade dos seus serviços.

O Grupo Áurea já possuía grande experiência no transporte de passageiros por terra, tendo grande conhecimento do território brasileiro. O Grupo é formado por uma *holding*, união de 36 sociedades anônimas, tais como Breda Turismo, Expresso União e Expresso Metropolitano. Com 420 milhões de passageiros transportados (2000), e registrando nesse ano um faturamento de R\$ 1 bilhão, aliada à experiência no setor de transportes, mostravam-se otimistas à idéia de concorrer também no mercado aéreo.

No ano de 1999, a aviação civil brasileira apresentou um índice médio de 55% de ocupação de assentos nos vôos domésticos (1999), ou seja, havia 45% de ociosidade a ser explorada.

O Brasil possui grandes distâncias que eram percorridas apenas através de rodovias. Trechos com mais de setecentos quilômetros, representando quase dez horas de viagem, sendo cansativas e dispendiosas. Tudo indicava que, praticando um preço justo, uma nova empresa aérea poderia conquistar grande parte desses passageiros rodoviários diminuindo então a ociosidade dos vôos.

O Grupo Áurea decide criar uma nova companhia aérea que com preço justo, qualidade nos seus serviços, disporia de uma série de vantagens em relação às viagens terrestres, dentre elas, economia de tempo, conforto e segurança, mas principalmente com preço acessível, buscava estimular a demanda e criar um hábito pelo serviço.

O nome da companhia tinha que ser rápido e simples de ser lembrado, tal qual deveria ser o perfil da companhia: monossilábico, forte, alegre, brasileiro, que significasse sucesso, não devendo ser uma sigla. Mais rapidamente ainda surgiu o nome Gol. Além de lembrar o futebol, esporte preferido do país e que rende tantas alegrias, também é nome do automóvel brasileiro de maior sucesso há mais de 20 anos.

Para presidir a empresa, foi designado o filho de Constantino, Constantino de Oliveira Júnior, que era empresário e acionista do Grupo Áurea. Para ele o maior desafio da empresa era conquistar a fidelidade quanto à segurança dos vôos mesmo aplicando preços menores, pois o país não estava adaptado a essa realidade. Segundo ele em *Uma História de Sucesso* (2002), o empresário comenta que era necessário aliar a marca à qualidade de serviços e segurança, e não apenas às tarifas e preços mais econômicos.

O Grupo Áurea havia iniciado os seus estudos de análise de mercado para a criação de uma nova companhia aérea, no caso a Gol já em 1998. A primeira idéia surgida foi de adquirir e reformular uma das empresas aéreas já existentes. Contudo, a idéia de criar uma companhia nova “sem dívidas e sem passado” prevaleceu.

Nos seus estudos pré-entrada no mercado, ao analisar as oportunidades do mercado foi constatado que existia a possibilidade de oferta de preços baixos e ao mesmo tempo conquistar lucratividade, ou seja, fazer com que, mesmo diante do baixo preço pelo serviço, a sua rentabilidade ficasse acima de seus investimentos.

A pesquisa mostrou também a existência de espaço para um aumento considerável na venda de passagens aéreas para um público com grande potencial de consumo: o da classe econômica, pois como acima descrito, a média de ocupação das aeronaves brasileiras era de apenas 55% dos assentos.

4.2 Os Objetivos Iniciais

A missão inicialmente traçada pela empresa Gol foi oferecer transporte aéreo de pessoas e cargas com rapidez, pontualidade e, sobretudo segurança, utilizando-se de inovações e trabalhando de uma forma inteligente e confiável, com forte integração entre os seus próprios objetivos, dos cotistas, dos clientes, funcionários e da própria sociedade. Deveria romper paradigmas, atuando sob uma filosofia diferenciada em relação às suas concorrentes no setor: operando no *low cost*, *low fare*, cortando gastos considerados desnecessários para vôos domésticos, sem deixar de lado a segurança e conforto dos seus clientes.

Foi definida como estratégia a conquista do mercado doméstico brasileiro, com objetivo de ser reconhecida como pioneira na introdução de novos conceitos e tecnologias.

O serviço oferecido deveria ser simples e informal, diferenciando-se das outras companhias, atingindo aquela demanda sensível ao preço, que procurava rapidez, segurança e conforto em suas viagens.

Como já dito anteriormente, a proposta da empresa era fazer com que o consumidor adquirisse um comportamento habitual, ou seja, que aos poucos se conscientizasse que agora poderia executar àquelas viagens de outrora, mais rápido e confortavelmente, por um preço convidativo.

A oportunidade de entrada no setor era compatível com os recursos do Grupo, já que o *holding* dispunha de capital para investir numa companhia onde seus investimentos, já de início, conquistassem uma boa imagem junto ao consumidor.

Baseada na experiência do grupo no setor de transportes, a Gol poderia contar com *know-how* para oferecer confiança e garantir a satisfação dos clientes, criando possibilidades ora não criadas pelas concorrentes, tais como rotas curtas, com no máximo 1 hora e 20 minutos de duração, aplicando um preço justo em relação ao serviço oferecido.

Dessa forma, concluiu que havia espaço para operar no transporte aéreo num eixo econômico formado por importantes cidades brasileiras, como São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Porto Alegre, Belo Horizonte, Salvador, Recife, Curitiba, Florianópolis e Campinas, faixa que concentra 85% do mercado brasileiro de aviação.

Quanto à política de preços, a Gol definiu cobrar um preço acessível pelo serviço, eliminando fatores utilizados pela concorrência, tais como preços promocionais temporários, preço psicológico, que induz o cliente a fazer uma relação entre preço maior e serviço melhor, e o preço condicional, usado como arma de flexibilidade para persuadir o usuário a optar pelo preço menor mesmo que ele não represente o melhor serviço oferecido.

Em 11 de janeiro de 2000, começaram a ser veiculadas campanhas publicitárias nos principais jornais e revistas do país, com o *slogan* “O Brasil pede Gol”, definindo uma necessidade de mercado não atendida pela concorrência. A publicidade já apresentava a filosofia a ser praticada pela empresa (*low cost, low fare*).

Criada em agosto de 2000, a Gol Transportes Aéreos só foi iniciar suas operações em janeiro de 2001, com a estratégia de apresentar os menores preços do mercado, em virtude de redução de custos tais como eliminação do bilhete, uso de tecnologia de TI e serviço de bordo simplificado. Outra meta de redução de custos foi implantar um padrão em sua frota: aeronaves *Boeing 737-700* praticamente novas, econômicas em combustível, manutenção e reposição de peças.

De acordo com dados colhidos através do site da empresa fabricante de aeronaves *The Boeing Company* (2005), o 737-700 é 7% mais rápido do que outros aviões de sua categoria, consumindo 12% menos de combustível. Por outro lado, é 5% mais lento no pouso, razão de asas mais longas, de maior sustentação, proporcionando maior segurança na operação. O 737-700 tem 144 assentos disponíveis e é o de maior regularidade de operação em todo o mundo, obtendo índice de 99,2% nesse item.

O fato de manter uma frota padronizada proporciona a Gol otimizar a compra de peças e equipamentos. Pelo fato de ser nova, a frota dispensa períodos longos e consecutivos de manutenção.

A manutenção das aeronaves é realizada com apoio do *software* AIMS 2000, desenvolvido pela empresa *Hewlett Packard*, que monitora 24 mil peças da aeronave, verificando milhagem e o tempo de desgaste de cada uma. Como as peças são verificadas todos os dias, uma a uma, o avião não precisa parar de operar por cinco dias a cada três meses, como ocorre em outras companhias.

Em primeiro de agosto de 2000 foi assinado o contrato social da Gol Transportes Aéreos Ltda., sendo que a autorização jurídica de funcionamento junto ao DAC veio dezoito dias depois. Em dezembro já estava de posse do *CHETA* (Certificado de Homologação de Empresa de Transporte Aéreo), que só é concedido mediante a comprovação de contratação de equipe, plano de treinamento, de manutenção, carta de intenção de compra de aviões e toda diversidade de manuais, de operação de voo, serviços de aeroporto e livros de bordo. No dia 22 de dezembro do mesmo ano, a empresa recebeu as suas primeiras aeronaves *Boeing 737-700* com prefixo PR-Gol, com pouquíssimo uso. Foram adquiridas através de um *leasing* e vieram da Europa, pois eram de propriedade da empresa de transporte aéreo *Lufthansa*, da Alemanha. No dia 2 de janeiro de 2001, a Portaria do DAC confirmava a concessão à companhia.

A 37ª companhia do grupo Áurea Administração e Participações S.A. teve seu lançamento oficial em cinco de janeiro de 2001 simultaneamente nas sete praças onde a empresa iria iniciar suas operações. Com previsão de transportar dois milhões de passageiros no primeiro ano, com

dez aeronaves, a empresa realizou seu primeiro voo no dia 15 do mesmo mês, partindo às 6h56 de Brasília em direção a São Paulo.

Como já descrito anteriormente, dentre os principais fatores de preço das passagens destaca-se a eliminação do bilhete. Enquanto as concorrentes se utilizam do método tradicional, ou seja, com cinco vias e papel carbono, na Gol o processo de bilhetagem, tem sua operação toda feita via computador através do seu *site*.

A Gol colocou imediatamente à disposição do público pela *internet*, além da compra dos bilhetes, informações completas sobre horários, preços e condições de pagamento, bem como dicas de lazer, gastronomia e turismo das cidades nas quais realiza os voos.

Várias são as opções de pagamento. Desde cartão de crédito, em até quatro vezes sem juros, financiamento via Banco em até 12 vezes, ou até diretamente nos balcões da empresa nos aeroportos.

Concluída a compra, o passageiro não precisa de qualquer outro documento a não ser o seu documento de identidade para receber o cartão de embarque no *check-in* dos aeroportos.

Como não existem lojas, o talão de passagem aplicado em outras companhias é substituído por um arquivo eletrônico, onde o cliente tem à disposição inclusive o contrato de prestação de serviço, com direitos e obrigações.

O serviço de bordo também é simplificado sem deixar de ser eficiente, sendo compatível com a curta duração das viagens. A empresa eliminou alguns *luxos* desnecessários à ocasião, tais como fartas refeições, bebidas alcoólicas e sucos. Serve amendoim, barra de cereais, água mineral e refrigerante. Isso fez com que os espaços dedicados pelas outras companhias às *galleys* (ou cozinhas de aviões), na Gol fossem substituídas por mais 12 (doze) assentos.

A empresa norte-americana de voos regionais *Southwest Airlines* e a britânica *EasyJet* serviram de inspiração para a Gol no que diz respeito à otimização de custos. Da mesma forma, as empresa utilizam-se de métodos como frotas padronizadas, eliminação dos bilhetes e refeições

rápidas, atendendo com qualidade rotas com alta demanda de passageiros, realizando em média cinco vôos diários para cada destino, visando criar o hábito de consumo.

A eficiência e modernidade também são representadas pela atuação de suas equipes de comissários de bordo, que são orientados a oferecer um tratamento informal e bem humorado aos passageiros, com uniformes mais *descontraídos* em relação ao usado por outras companhias aéreas.

As baixas tarifas da companhia Gol Transportes Aéreos proporcionam mais vantagens aos passageiros do que qualquer programa de milhagem. A cada cinco trechos voados o passageiro está ganhando outro, comparando-se preço de seu bilhete com a concorrência.

4.3 Os Primeiros Resultados

Os números iniciais da Gol no mercado mostram resultados bem significativos. Dados de *O Brasil Pede Gol* (2002), indicam que em janeiro, somente com quinze dias de operação, a Gol atingiu uma taxa média de ocupação de assentos de 39%, com algumas linhas atingindo 50%, e fechando o mês com 48 mil passageiros transportados. No mês seguinte, 113 mil, em março 124 mil e em abril 127 mil, e em maio houve uma pequena queda, 122 mil. Porém em junho já alcançaria seu *break even point* (ponto que os ganhos igualam as perdas) recuperando-se com 181 mil passageiros.

No primeiro semestre a empresa conquistou 5,5% do mercado brasileiro. Em julho de 2001 a Gol conseguiu aumentar seu movimento mensal para 240 mil passageiros transportados, e em agosto comemorou a marca de um milhão de usuários. Atingiu 78% de taxa de ocupação, ou 112 passageiros por vôo, a maior do setor de transporte aéreo doméstico do país. Em dezembro do primeiro ano atingiu uma participação de 8,5% no mercado e um total de 2,5 milhões de passageiros transportados.

Com seis meses de operação, registrou rentabilidade positiva, atingindo lucro com seis meses de operação, e possuindo 14% do mercado.

Do lado da concorrência, a reação com base nos números foi imediata, conforme previsto pela Gol. Algumas acompanharam alguns preços praticados pela Gol, visando trazer para eles esse “novo público” que outrora, em razão do alto preço das passagens por elas praticado não conquistaram. Como consequência de um planejamento inadequado, ocorreu inviabilidade e ineficiência. Inviabilidade devido a fatores como impossibilidade de renovação da frota, em desburocratizar o processo de comercialização e operação, demissões e perdas da qualidade dos serviços, ou seja, uma tentativa falha de reposicionar a marca. A ineficiência pode se dar pela necessidade de retorno aos preços antes praticados. A Figura 4 extraída de *Gol Uma História de Sucesso* (2003) apresenta um fluxograma deste processo.

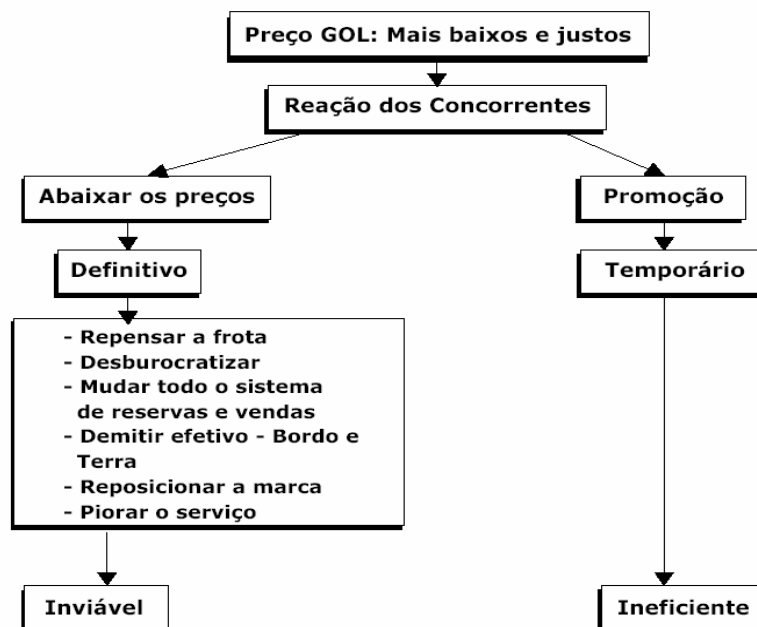


Figura 4: Fluxograma de reação da Concorrência Frente à Estratégia da Gol
Fonte: Departamento de Memória Gol (2003)

Um novo passo foi dado pela empresa no final do ano de 2004, mais precisamente em 22 de dezembro. Nesta data, a Gol realizaria a sua primeira experiência com vôos internacionais, com destino a Buenos Aires. Com o sucesso da idéia, estenderia seus vôos internacionais às cidades de Santa Cruz de La Sierra, na Bolívia em 07 de novembro de 2005. Para o ano de 2006, estão previstos vôos para Uruguai, Paraguai e demais cidades da América do Sul.

5 ANÁLISE DO SENSO DE OPORTUNIDADE DA COMPANHIA GOL

O capítulo a seguir trata de descrever de uma forma mais aprofundada o problema da pesquisa, ou seja, o senso de oportunidade do Grupo Áurea em ingressar no setor de transporte de aviação civil brasileiro, mesmo diante de um cenário considerado em crise no fim dos anos 90.

O Senso de Oportunidade no âmbito empresarial pode ser entendido como a identificação do *timing*, ou momento exato da empresa agir dentro do seu mercado. O Grupo Áurea através de ferramentas, tais como estudos de mercado e pesquisas de campo, percebeu que com criatividade, aliada à inovação e produtividade, poderia fundar uma companhia aérea que conquistasse uma parcela de mercado que suas futuras concorrentes, que operavam sob uma forma considerada *tradicional* não conseguiram. Assim nasceu a Gol, empresa que, quebrando paradigmas e inovando em seus serviços, conseguiu rapidamente resultados expressivos, modificando o perfil do mercado aviação civil do Brasil.

Como apresentado anteriormente através dos dados de *O Brasil Pede Gol* (2002), antes do surgimento da Gol no Brasil, 95% dos brasileiros estavam do lado de fora do mercado aéreo-civil, em decorrência do alto preço das tarifas praticado pelas empresas existentes. Havia uma grande demanda reprimida sensível a preço, e um crescimento de demanda natural, sendo que estes dois fatores davam amostras de possibilidades de investimentos no setor, isso se esta nova empresa operasse com uma estratégia diferente.

No ano de 2001, iniciam-se as operações da Gol Linhas Aéreas, derivada do Grupo Áurea, uma empresa recente, com uma nova estratégia para competir no mercado. Quebrando algumas *tradições* que eram oferecidas por suas concorrentes, apostou nessa fórmula para tentar superar os obstáculos daquele setor considerado infértil aos investimentos, estimulando a demanda pelo serviço.

A estratégia é apelidada pela empresa de *Produto Gol*. Em *Gol Uma História de Sucesso* (2003), a empresa baseia-se na aplicação de preços segundo ela *justos*, resultantes de redução dos custos operacionais e alta produtividade, aliada ao alto uso da tecnologia para oferecer mais agilidade, eliminando serviços considerados demasiadamente demorados, tais como compra de bilhetes e *check-in*.

Em se tratando de uma nova companhia num setor cuja segurança é fator primordial, a Gol combinou aeronaves novas e de qualidade, com cerca de um ano de uso e pilotos treinados e altamente qualificados, treinados na *Boeing Company*, com média de doze mil horas de voo.

Para maior agilidade dos serviços, aos funcionários são atribuídos alto poder de decisão, atendendo a todos com descontração, praticando, segundo a empresa, *friendly*, aliando informalidade, simplicidade e praticidade. Eliminando serviços supérfluos, a tripulação dispõe de mais tempo, maior sendo o contato e o elo de amizade entre os passageiros.

Os primeiros resultados positivos da empresa Gol apresentados anteriormente, não são atribuídos tão somente a fatores de ordem externa. Quando o Grupo Áurea decidiu montar uma companhia aérea com uma proposta *diferente* do que tradicionalmente se praticava no setor, não foram vistos com credibilidade no primeiro momento, pois não parecia ser plausível investir tanto num setor que vivia uma crise crônica e aguda. Pode-se afirmar hoje, que os acionistas da Gol tiveram acima de tudo senso de oportunidade, ou seja, através das possibilidades vistas pelos estudos de mercado realizados decidiram a hora certa de ingressar no setor.

Em *Uma História de Sucesso* (2003), é descrito que os acionistas da Gol, ao ingressarem em um novo ramo de transporte, inicialmente substituíram o investimento em seu próprio negócio principal que era o transporte rodoviário, já que este apresentava sinais de decadência.

Enquanto companhias tradicionais reduziam as operações, a Gol via e aproveitava tal oportunidade para contratar mão de obra experiente, poupando gastos de treinamentos e de especialização. Segundo a empresa, em 2000, pouco antes do início das operações da Gol, a VASP havia paralisado suas operações internacionais, demitindo sua tripulação mais experiente.

As empresas Transbrasil, a já citada VASP e Varig, tradicional clientes da *Boeing Company*, viviam no final dos anos 90 uma crise, cessando operações, ou mesmo não tendo como encomendar aeronaves para aumentar suas frotas. A companhia Transporte Aéreo Marília S.A. (TAM), por outro lado vivia um processo de expansão de sua frota, porém sendo cliente de outro fabricante a *Airbus*. Diante disso, a introdução de novos aviões da *Boeing* no Brasil passava a ser exclusividade da Gol. Portanto combinando aeronaves novas e de qualidade com pilotos experientes, a empresa fez com que fosse alcançada credibilidade junto às autoridades brasileiras do setor aéreo, bem como dos seus propensos clientes.

Em *Uma História de Sucesso* (2003), é mostrado que o senso de oportunidade de nada vale se todo o corpo organizacional não dispuser de criatividade para tomar a decisão e colocá-la em prática antecipadamente em relação à concorrência.

É sabido que a Gol importou a estratégia de baixo custo e baixa tarifa, *low cost low fare* de empresas que já a praticavam, como a *Southwest Airlines* e *EasyJet*. De nada adiantaria importar esse modelo sem não houvesse um planejamento adequado para adaptá-lo à realidade brasileira, por isso, o Grupo Áurea antes de inaugurar os serviços da Gol Linhas Aéreas, tratou de identificar com cautela os fatores positivos das *low fares* européias e norte-americanas.

Ainda com base no *case* acima, é exemplificado que a *Southwest Airlines*, tem por estratégia se especializar em vôos curtos, chamados *point to point*, ou ponto a ponto. Nele, otimiza-se as tarifas médias, bem como a utilização das aeronaves, além de reduzir os custos com os aeroportos.

A Gol achou que agir desse modo não renderia resultados satisfatórios, pois no Brasil não existe demanda para preencher as aeronaves, com 144 assentos.

Para que essa orientação operacional fosse bem sucedida no Brasil, seria necessária a utilização de aeronaves de menor porte (com 70 assentos, ou menos), as quais têm custos operacionais unitários mais altos (custos operacionais por assento-quilômetro oferecido) e, portanto, incompatíveis com o posicionamento *low-cost, low-fare*.

Outro ponto a ser tratado é, sem dúvida, a diferença do desenvolvimento econômico e social dos Estados Unidos e Europa, que é muito mais homogêneo, fazendo com que haja uma também homogênea distribuição do tráfego aéreo. Segundo dados da Gol, contidos em *A Decolagem* (2001), 50% do Produto Interno Bruto se concentra entre Rio de Janeiro e São Paulo, num raio não superior a 400 quilômetros.

O uso intenso de tecnologia também, como dito, é parte do *Produto Gol*. Como já observado, uso da *internet* como canal de vendas e de informações relativas aos vôos, elimina vários custos tais como os de comissões de agentes de viagens, dispensando os dispendiosos GDS (*Global Distribution System*), que é uma forma de distribuição de passagens utilizada pelas companhias aéreas tradicionais, onde o agente de turismo capta informações sobre disponibilidade de vôos e tarifas das empresas aéreas, assim realizando reservas e compras de passagens.

Como descrito anteriormente, a Gol utiliza uma frota padronizada com aeronaves novas. Como possuem pouquíssimo uso, favorecem a maximização de sua utilização diária, reduzindo os custos operacionais. As aeronaves *Boeing 737-700* consomem menor quantidade de combustível, e de maior regularidade. Por serem novas, a compra das peças torna-se menos freqüente, e, sendo padronizada, qualquer um de sua equipe de mecânicos pode consertar qualquer uma aeronave de sua frota; o padrão elimina os custos de especialização e aprendizagem. O *software* de monitoramento *Aircraft Integrated Management System* (AIMS) 2000 economiza tempo, já que monitora 24 mil peças da aeronave diariamente, não precisando a mesma parar de operar por dias, como ocorre em outras companhias.

Portanto, a capacidade da Gol Linhas Aéreas em romper certos paradigmas, como já dito, foi primordial ao ingresso de uma *low cost low fare* no Brasil, pois, como salientado em *Uma História de Sucesso* (2003), “empresas antigas costumam trazer consigo velhos hábitos e a tendência de resolver novos problemas com velhos métodos”.

A Gol pode ser considerada moderna face à concorrência. É sabido que o setor de transporte aéreo utiliza alta tecnologia, para isso faz-se necessário um corpo de funcionários com alto grau de domínio em TI.

Outro conceito quebrado pela empresa em relação às companhias existentes está nos cargos considerados elevados. Em empresas tradicionais, estes são preenchidos por pessoas de idade mais avançada, que costumam seguir os moldes tradicionais de gestão empresarial, e, digamos, com certo “receio” de inovar.

A empresa faz questão de utilizar o idioma inglês no ambiente interno, pois, em se tratando de uma indústria muito globalizada, existe uma oportunidade importante de se transferir experiências ocorridas em outros países, acelerando a curva do aprendizado. Vários termos encontrados nesta pesquisa acadêmica estão em inglês, por se tratar do idioma utilizado no *meio da aviação*. Para a empresa, se a tal língua for pouco difundida, será lento o aprendizado de toda a corporação.

Face ao exposto nos três últimos parágrafos, a Gol utiliza critérios modernos quando na contratação de profissionais, dando preferência a aqueles que possuem profundo conhecimento da TI e do idioma comumente falado no âmbito internacional.

Simplicidade e tecnologia parecem ser palavras que não se combinam. Porém a Gol alia tais adjetivos, juntamente com recursos humanos experientes nas funções mais sensíveis, dispondo de um programa de qualidade.

Além dos benefícios do programa de qualidade, foi criado o PPR, ou Programa de Participação de Resultados, um sistema vinculado ao cumprimento de metas de desempenho econômico-financeiro. Enquanto que os concorrentes atrasavam pagamentos ou mesmo demitiam funcionários, a Gol, com qualidade nos serviços e bons números financeiros, distribuía recompensas devido aos resultados conquistados. Segundo dados da empresa, em 2004 o PPR atingiu quase quatro salários de cada colaborador.

O objetivo da empresa de praticar tais programas é fazer com que haja o máximo de envolvimento dos funcionários na prestação de serviços com muita qualidade, e aproximando cada vez mais o que é planejado do realizado. Fazendo isso, conquistará cada vez mais a satisfação e a credibilidade dos seus clientes.

5.1 Resultados Obtidos pela Gol Linhas Aéreas

Através da Tabela 1 são mostrados alguns números correspondentes à Gol Linhas Aéreas, compreendendo 2001, o seu primeiro ano de existência, até 2005. Tais resultados foram cedidos pelo Departamento de Memória Gol Linhas Aéreas em março de 2006.

Ano	Faturamento (milhões R\$)	Rentabilidade (milhões R\$)	Ocupação de assentos (%)	Frota	Bases Operacionais	Colaboradores	Destinos
2001	205,37		60	10	17	1.134	17
2002	678	4	62	19	24	2.072	23
2003	1.400	113	64	22	28	2.453	28
2004	1.900	384,7	70	27	38	3.303	38*
2005	2.700	513,2	74	41	45	5.456	45**

Tabela 1: Resultados Obtidos pela empresa Gol Linhas Aéreas de 2001 a 2005

Fonte: Departamento de Memória Gol (2006)

Elaboração Própria

(*) Primeira viagem internacional a Buenos Aires em dezembro de 2004

() Viagem internacional a Santa Cruz de La Sierra em 07/11/2005**

Na Tabela 1 é visível que a empresa Gol Linhas Aéreas vem conseguindo resultados positivos logo nos seus primeiros anos de existência, sendo isto reflexo de sua estratégia inovadora no setor de aviação civil brasileiro: a de oferecer aos usuários um serviço básico, rápido e moderno com preço convidativo, porém sem abrir mão da qualidade, desse modo reconquistando aqueles que não mais optavam por viagens aéreas em consequência do alto preço das passagens praticado pelas empresas já estabelecidas.

Em consequência de sua bem sucedida estratégia, temos os visíveis aumentos ano após ano do seu faturamento e rentabilidade. Aliado a isto, os preços atraentes são responsáveis pelo

aumento da demanda por viagens, e a qualidade e facilidade dos serviços conquistam cada vez mais a clientela que, com credibilidade, opta por viajar pela empresa, isto é perceptível no item onde é apresentada a taxa de ocupação de assentos, aumentando a cada ano, contribuindo para o uso ótimo de suas aeronaves.

Face ao crescimento da demanda por viagens, e ao aumento dos destinos de seus vôos, é naturalmente necessário aumentar a frota de aeronaves, bem como sua equipe. Tais fatores fizeram com que a empresa quadruplicasse sua frota e aumentar em cinco vezes o número de colaboradores, além da ampliação do número de bases operacionais.

Os crescimentos econômico e estrutural refletiram no gradativo aumento de sua participação do mercado, o *market share*. Na Figura 5, os 4,74% no ano de 2001 já correspondiam a mais de dois milhões de passageiros transportados fazendo da empresa a quinta colocada no geral. Em 2005, os 29,79% , representavam aproximados treze milhões de passageiros, fazendo com que a Gol subisse da quinta para a segunda colocação. Como visto, a Gol Linhas Aéreas vem ganhando espaço frente a sua concorrência, destacando-se no setor de aviação civil do país.

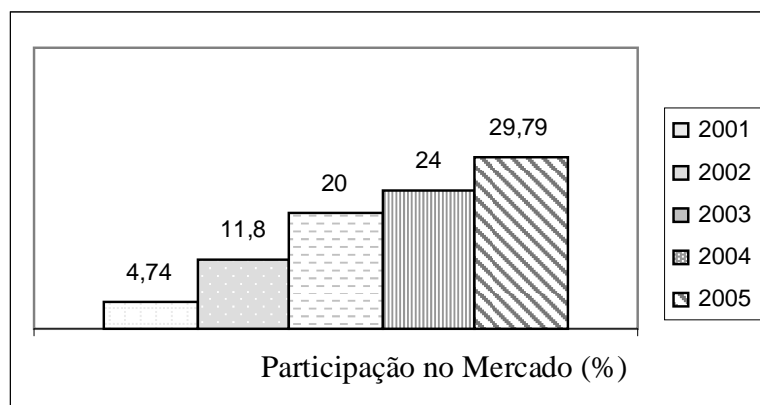


Figura 5: Participação no Mercado (Market Share) obtidos pela Gol entre 2001 e 2005
Fonte: Departamento de Memória Gol (2006)
Elaboração Própria.

5.2 Quem Prefere o *produto Gol*?

Esta parte serve para tentar identificar o perfil do usuário dos serviços da Gol Linhas Aéreas, comparando os dados cedidos pela empresa no ano de 2001 com a pesquisa de campo, sendo que esta foi distribuída entre os dias 8 e 29 de abril de 2006 no Aeroporto Hercílio Luz em Florianópolis, Santa Catarina. Na pesquisa foram coletados dados de uma amostra de oitenta e duas pessoas através de um questionário com múltipla escolha contendo 10 perguntas (Anexo I).

5.2.1 Dados cedidos pela Gol Linhas Aéreas

Através de pesquisa realizada com quatrocentos passageiros de seus vôos (2001), a Gol concluiu que 84% pertenciam às classes A e B, sendo 72% da classe B e 12% da classe A. E que 18% era um novo público conquistado, ou seja, estavam voando pela primeira vez, o que comprovaria o resultado positivo quando da proposta de oferecer transporte aéreo a um público que, por uma série de razões (dentre elas o alto preço das passagens) não tinham acesso ao mesmo.

Também concluiu que microempresários ou profissionais liberais em viagem de negócios são 72% e representam a maioria dos passageiros de seus vôos, ou seja, pessoas que se utilizam dos próprios recursos para comprar a passagem.

Em uma pesquisa realizada pela empresa de publicidade Omni Marketing (2001), a Gol alcançou 98% de satisfação dos passageiros, que declararam pretender viajar novamente pela companhia.

Quanto à eficiência dos serviços oferecidos em relação às demais companhias, 86% dos passageiros responderam que companhia é considerada semelhante ou mais eficiente, 73% comparam seus serviços aos da TAM e da Varig.

A última pesquisa de opinião foi cedida pelo Departamento de Memória Gol e realizada em dezembro de 2005. Ela aponta para outros resultados ainda mais satisfatórios, e é com base nestes últimos que se relaciona o confronto com a coleta de dados.

Nesta última pesquisa, 93% dos usuários Gol, se dizem satisfeitos ou muito satisfeitos, e 95% destes voltariam a utilizá-la; 96% têm total confiança; 58% utilizam a Gol para viagens a

negócio, 31% para viagens a lazer e 10% para outros fins; 9% viajaram de avião pela primeira vez através da Gol, e finalmente 49% possuem fidelidade e só viajam com a empresa.

5.2.2 A Coleta de dados na pesquisa de campo

Das oitenta e duas pessoas que responderam o questionário distribuído no Aeroporto Hercílio Luz, em Florianópolis, Santa Catarina, 20,73% concentram sua renda entre um e cinco salários mínimos e 51,22% entre seis e dez salários mínimos; outros 19,51% ganham mais de dez salários mínimos e outras 8,54% não quiseram responder. Presume-se que aqueles que concentram sua renda em até dez salários mínimos, podem preferir fazer suas viagens aéreas de uma maneira econômica.

Dos entrevistados, 8,33% não haviam viajado de avião antes de conhecer a Gol, ou seja, se tratava de um novo público conquistado. Quanto ao caráter das viagens, concluiu-se que: 48,78% destinava-se ao lazer; 37,80% a negócios e 13,41% não possuíam caráter exclusivo.

A pesquisa também mostrou que 42,68% possuíam fidelidade a determinada companhia aérea, onde a preferência apontou para a Gol, de acordo com a Figura 6. Com relação a escolha da companhia Gol, percebe-se que o baixo preço das passagens aéreas praticados pela mesma é um fator decisivo, como pode ser visto na Figura 7.

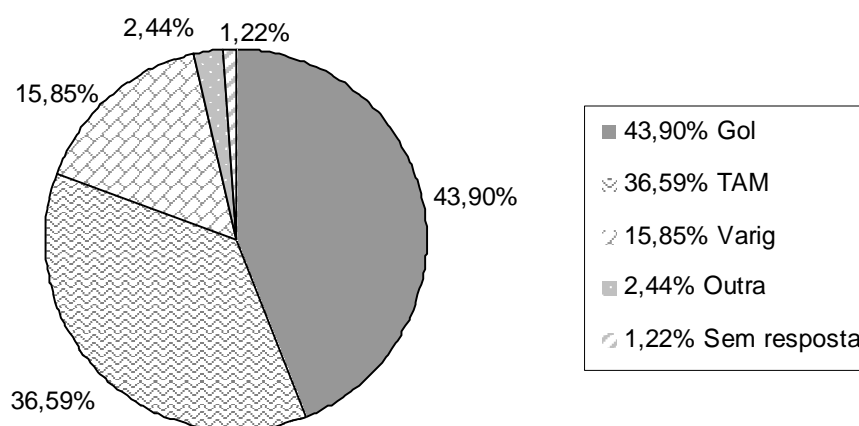


Figura 6: Preferência por Determinada Companhia Aérea
Fonte: Pesquisa de Campo Aeroporto H.Luz (2006)
Elaboração Própria

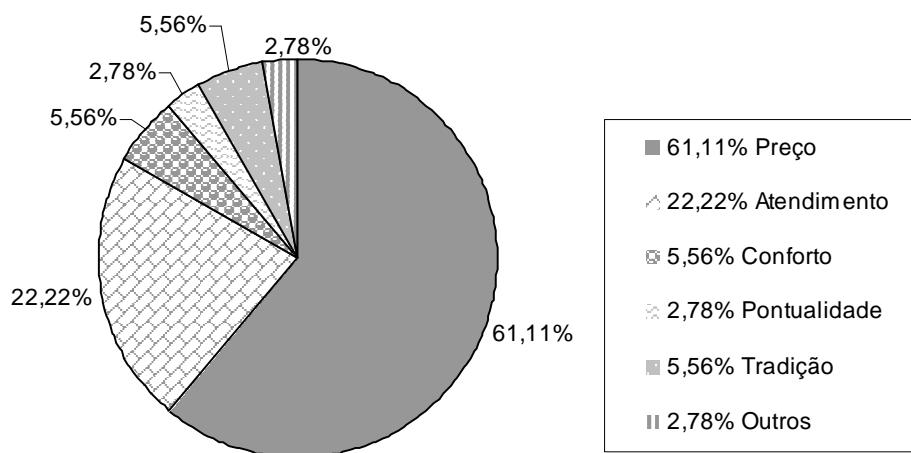


Figura 7: Fatores de Preferência ao escolher serviços aéreos da companhia Gol
Fonte: Pesquisa de Campo Aeroporto H.Luz (2006)
Elaboração Própria

Concluindo a pesquisa, daqueles que preferem os serviços da Gol Linhas Aéreas 61,11% a preferem por ser a companhia de menor preço; 22,22% pelo atendimento e facilidade nas compras de passagens e *check-in*. Dos clientes da Gol Linhas Aéreas, 38,89% já viajaram pela companhia duas a cinco vezes, e outros 19,44% já ultrapassaram 10 viagens, fator que estimula ainda mais a empresa a praticar políticas quanto à fidelidade, um dos itens do chamado *Produto Gol*.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa acadêmica, procurou-se demonstrar que o senso de oportunidade da companhia Gol Linhas Aéreas foi um fator decisivo para conquista de uma representativa fatia no mercado de aviação civil brasileira, mesmo em um curto período.

É importante salientar que o senso de oportunidade foi viabilizado através de diagnósticos realizados sobre o mercado de aviação civil, os custos e objetivos antes da companhia ingressar no setor. Através desta análise foi possível perceber as necessidades do mercado e qual seria a melhor estratégia de atuação.

Essa conquista também foi alcançada em virtude da estratégia competitiva e posicionamento estratégico adotados pela Gol, operando de acordo com o modelo *low cost low fare* adaptado às peculiaridades do Brasil. Da *Southwest Airlines* surgiu a idéia da frota unificada e a necessidade de informatizar as operações, da *EasyJet*, a possibilidade de terceirizar atividades.

A Gol entrou no mercado aéreo brasileiro pretendendo agregar demanda, conquistando o passageiro sensível ao preço, tornando viável o transporte aéreo a uma parcela da população que estava excluída do serviço. Isso foi possível através do produto *Gol*, aplicando preços mais acessíveis, eliminando custos e utilizando tecnologia de informação.

Alguns serviços oferecidos tais como: venda de bilhetes via internet e utilização de uma frota padronizada eliminaram custos e garantiram vantagem competitiva frente as concorrentes.

As estratégias adotadas pela companhia Gol permitiram um bom desempenho no setor, bem como possibilitou que a empresa obtivesse crescimento e se consolidasse no mercado.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBEHUSEN, Viviane, et al. **Posicionamento Estratégico da Empresa Gol Linhas Aéreas**. Monografia submetida ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, MBA em Finanças Corporativas, UNIFACS – Universidade Salvador, 2003.

BOCCHI, João Hildebrando. **Monografia para Economia**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E MEMÓRIA DA COMPANHIA GOL TRANSPORTES AÉREOS LTDA. **Gol: A decolagem**. São Paulo: 2001.

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E MEMÓRIA DA COMPANHIA GOL TRANSPORTES AÉREOS LTDA. **O Brasil pede Gol**. São Paulo: 2002.

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E MEMÓRIA DA COMPANHIA GOL TRANSPORTES AÉREOS LTDA. **Gol: uma história de sucesso**. São Paulo: 2003.

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL (DAC). **Histórico da Aviação Civil Brasileira**. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br>> Acesso em: março 2005.

GOMES, Sérgio Bittencourt Varela, et alli. **Aviação Regional Brasileira (Modal Aéreo IV)**. Informe de Infra-Estrutura do BNDES nº 50, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em: maio 2004.

IBARRA, Jefferson de Oliveira. **As Estratégias de Crescimento da Empresa de Transporte Aéreo Regionais S.A. (TAM) e Sua Relação Com o Padrão de Concorrência no Setor de Transporte Aéreo Comercial Regular de Passageiros no Brasil**. Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas da UFSC, março de 1999.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Boletim de Conjuntura Econômica** n. 59, out-nov.2002. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>> Acesso em: março 2005.

MALLAGUTTI, Antônio Osller. **Evolução da Aviação Civil no Brasil**. Agosto de 2001.

PASIN, Jorge Antônio Bozoti. **A Reestruturação do Setor Aéreo e As Alternativas de Política para a Aviação Comercial no Brasil**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, nº 19, jun.2003.

PINTO, Victor Carvalho. **A Crise da Aviação Brasileira**. Brasília, 15 ago. 2003. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>> Acesso em: março 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SHANK, Johnk Govindarajan Vijay. **A Revolução dos Custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TAVARES, Márcia Prates. **O Transporte Doméstico e a Lógica de Desregulamentação**, 1999.
Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>> Acesso em: abril 2005.

ANEXOS

ANEXO I – Questionário aplicado no Aeroporto Hercílio Luz

Parte 1 – Questões Gerais

1. Qual sua renda mensal aproximada ?

☐ 1 a 5 S.M. ☐ 6 a 10 S.M. ☐ Acima de 10 S.M. ☐ Não quero responder

2. Quantas viagens aéreas por ano você costuma fazer?

☐ 1 a 5 ☐ 6 a 10 ☐ Acima de 10

3. Qual o caráter de sua (s) viagem (ns)

☐ Passeio ☐ Negócios ☐ Não possui caráter exclusivo

4. Quem é o responsável pelos custos de sua (s) passagem (ns) aérea (s)

☐ Você ☐ Empresa ☐ Governo ☐ Outro _____

5. Enumere por prioridade os fatores decisivos que levam você a optar por determinada companhia aérea?

☐ Preço das passagens ☐ Atendimento ☐ Conforto ☐ Pontualidade ☐ Tradição ☐ Outros _____

6. Em suas viagens aéreas, você possui fidelidade à determinada companhia aérea?

☐ Sim ☐ Não

7. Qual sua companhia aérea de preferência?

☐ Gol ☐ Varig ☐ TAM ☐ BRA ☐ Sem Resposta

Parte 2 – Questões Específicas - Caso sua preferência seja pela companhia GOL, responder as questões de 8 a 10:

8. Já havia viajado de avião antes de optar pelos serviços da GOL?

☐ Sim ☐ Não

9. Qual (is) o (s) fator (es) que levaram você a utilizar os serviços da GOL (Por prioridade)?

☐ Baixo Preço das passagens ☐ Atendimento ☐ Conforto ☐ Tradição ☐ Pontualidade
☐ Outro _____

10. Quantas vezes você já viajou pela Gol?

☐ Apenas uma; ☐ de 2 a 5; ☐ de 5 a 10 ; ☐ Mais de 10 vezes

ANEXO II – Marcos históricos da Companhia Gol Linhas Aéreas

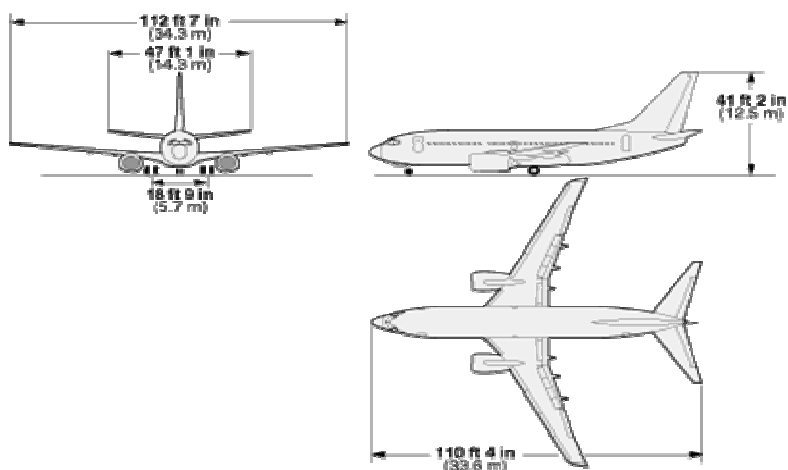
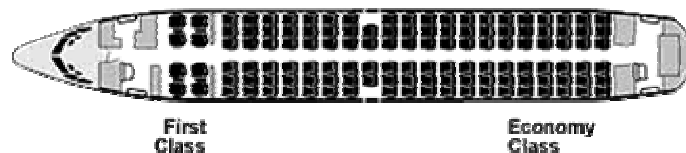
- 01/08/2000: assinado o contrato social da Gol Transportes Aéreos LTDA.
- 18/08/2000: obtenção da autorização do funcionamento jurídico – DAC.
- 08/12/2000: obtenção do CHETA (Certificação de Homologação de Empresa de Transporte Aéreo - DAC).
- 22/12/2000: Chega ao Brasil o primeiro avião da Gol, o Boeing 737-700 prefixo PR-GOA.
- 02/01/2001: portaria DAC - Concessão 01/2001
- 05/01/2001: Lançamento da Gol no mercado: apresentação ao vivo, simultânea para todas as cidades que a empresa iria atender, da diretoria da Gol.
- 15/01/2001: Vôo inaugural decola de Brasília com destino a São Paulo às 6h56.
- 19/03/2001: primeira pesquisa realizada com os clientes aponta índice de 98% de satisfação e 18% dos passageiros voando pela primeira vez.
- 31/03/2001: Início da venda de passagens financiadas.
- 01/06/2001: Fechado primeiro contrato para operar vôos charter para o Nordeste.
- 31/07/2001: No primeiro mês de alta temporada, a taxa de ocupação atinge índice recorde de 78%.
- 07/08/2001: Antes de completar 7 meses de operação, a Gol alcança a marca de 1 milhão de passageiros transportados.
- 23/12/2001: Gol alcança a marca de 2 milhões de passageiros transportados.
- 24/01/2002: Chega ao Brasil o primeiro Boeing Next Generation 737-800 da Gol, prefixo PR-GOJ.
- 17/03/2002: Início das operações de Ponte Aérea.
- 29/03/2002: A frota da Gol chega a marca de 15 aviões, sendo dois 737-800 e treze 737-700.
- 06/04/2002: Gol alcança a marca de 3 milhões de passageiros transportados.
- 28/12/2002: Gol realiza o primeiro vôo internacional: fretamento para Saint Marteen com o Boeing 737-700, prefixo PR-GOD.
- 17/05/2004: Assinatura de contrato com a Boeing para a aquisição de 43 B737- 800.
- 24/06/2004: Abertura de capital nas bolsas de valores de São Paulo e Nova York.
- 01/07/2004: Gol é eleita a melhor empresa do ano pela importante premiação “Melhores e Maiores 2004”, da Revista Exame.

- 20/07/2004: A frota da Gol chega a marca de 23 aviões, sendo quatro 737-800, dezoito 737-700 e um 737-300.
- 29/07/2004: Gol foi designada pela CERNAI/DAC a realizar vôos regulares para a Argentina.
- 01/08/2004: Gol alcança a marca de 20 milhões de passageiros transportados.
- 22/12/2004: Gol lança sua primeira base internacional, Buenos Aires na Argentina.
- 12/01/2005: Assinatura do protocolo de intenção para construção de Centro de Manutenção da Gol em Confins/MG.
- 18/03/2005: Gol bate seu recorde e transporta mais de 40 mil passageiros em um único dia.

ANEXO III – Ficha Técnica Boeing 737-700 Next Generation



Interior do 737-700



737-700

Passageiros	
1 Classe	149
Motores	General Electric CFM56-7B
Potência Máxima	24,200 lb
Capacidade de Combustível	26,035 Lts.
Peso máximo de decolagem	70,143 kg (154,500 lb)
Autonomia Máxima	6,038 Km
Dimensões Básicas	
Asas	34,3 m
Comprimento	33,6 m
Altura da Cauda	3,4 m

Fonte: The Boeing Company (2006)